



Den goda chefen - några
osorterade tankar

Det kryllar av idéer om ledarskap - vad kör ni med här?

- Diverse teorier som utgår från "människans natur"
- "Humanistiskt" ledarskap
- "Evolutionärt" ledarskap
- Kommunikationsfanatism
- Relationsbaserat
- Beteendestyrning och kontroll
- Machiavelli
- "Yttre" motivation; morot och piska
- "Inre" motivation, medarbetarens behov
- Återkoppling, beröm och kritik
- Arbetsglädje i förarsätet
- Målstyrning
- Ekonomistyrning, balanserade styrkort
- Problemlösningfokus
- "Ledarskap enligt Tao"
- Osv, osv.

Glöm Machiavelli et al - ledarskap handlar
inte om att manipulera människor

Li Chengping

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Ska man skicka chefen på kurs?

Ont om tid? Skippa kursen i att manipulera människor ("ledarskap") och lyssna till Li Chengping:

"Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Det finns en mängd kurser om hur man får människor att göra det man vill att de ska göra. Detta är inte en av dem. När chefen varit på kurs suckar och duckar medarbetarna, nu kan vad som helst hända (men vanligen händer ingenting alls).

Chefen ska inte gå på kurs för att lära sig manipulera sina medarbetare. Han ska lära sig att älska sina medarbetare, och lära sig **hur** han gör det på ett sätt som de känner och mår bra av. Då får han och företaget något tillbaks av dem.

A

Testet på filosofin eller utbildningen:

Uppstår det någon **förändring**?

Gör teorierna någon **skillnad** gå golvet?

Börjar någon **handla annorlunda**?

Förbättras resultatet?

Förändras stämningen?

En hel massa grejer med samma syfte -



- medarbetare som trivs och
upplever arbetsglädje



Optimalt resultat

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Att skicka folk på kurs är av begränsat värde.

En människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Det finns bra böcker om ledarskap...

Chefsutbildningar fungerar dåligt

Dyra chefsutbildningar är ofta bortkastade pengar, hävdar forskare vid Lunds universitet.

En studie bland 200 anställda på Arlanda flygplats pekar på att även om en utbildad chef är bättre på sitt jobb, blir inte arbetsklimatet bättre

av att bara utbilda den ena sidan.

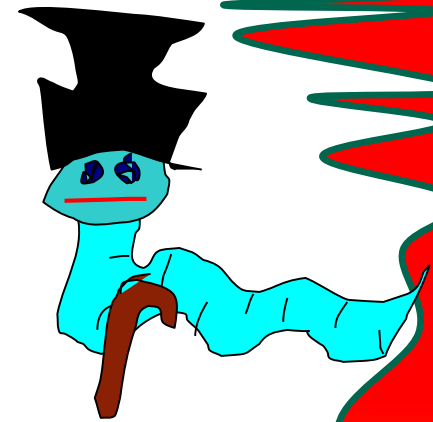
– Den viktigaste parametern för ett gott arbetsklimat var att där fanns samstämmighet mellan cheferna och de anställda, säger forskaren Johan Bertlett till Ekot. TT

Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt människor med förmåga att samverka med andra människor, då sitter man där. Jag har arbetat mycket med personalutbildningar och min uppfattning är att det är svårt att genom utbildningsinsatser korrigera en felaktig rekrytering.

Gillis Herlitz, etnolog,

Har du gått på en stöt?



Tänk för allt i världen inte
"positivt" när du ska anställa
någon!

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

- Kurser, mentorer eller coachning: Dåligt studerat.
- Dialog- eller backstagegrupper: Ökat självförtroende och handlingskraft i chefsrollen.
- I en studie fann man även ett positivt samband mellan dialoggrupper för läkare och deras upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö.

Gemensamt för de metoder som utvärderats i ovan nämnda studier är att **fokus ligger på verkliga problem och dilemman** som de deltagande presenterar samt att metoderna är manualbaserade.

“Med tanke på den relativt entydiga bilden av vilka chefsbeteenden som bidrar till bättre hälsa bland personalen finns det dock all anledning att se chefsurval, framför allt bortgallring av dem med negativa ledarbeteenden, som en preventiv åtgärd.”

Vår främsta
stresskälla är
samtidigt vår största
möjlighet:

Andra människor!

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

Smickra inte.

Manipulera inte.

Behandla inte andra som objekt.

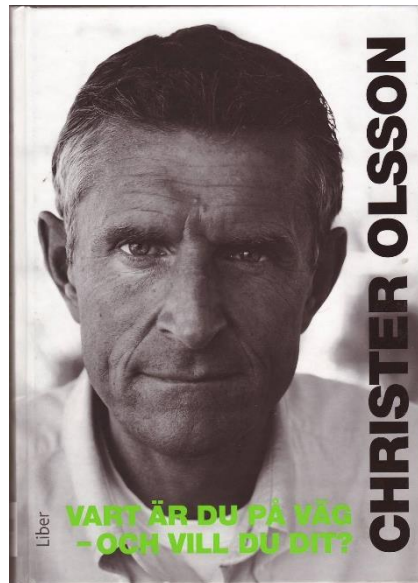
Beröm möjligen - äkta och ärligt.

Kritisera om nödvändigt - i enrum.

Du måste vilja den andra väl för att kunna hjälpa.

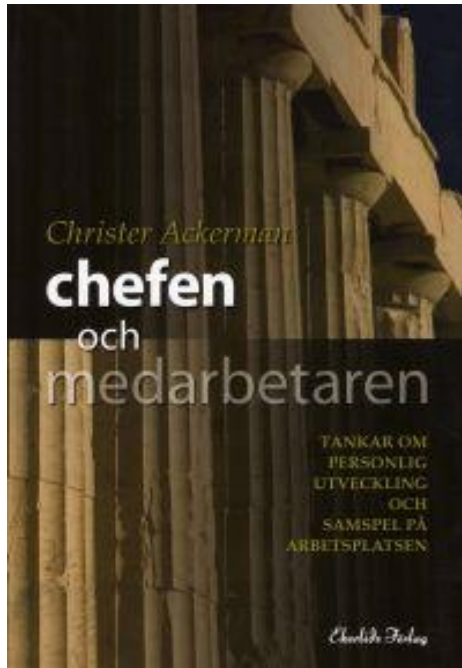
Hur ser du på dina medarbetare?

- "Folk gör inget om man inte ber dem."
- "They only do what you inspect."



Tack till Christer Olsson

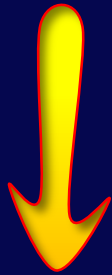
Chefsmyten



- Chefen leder, medarbetaren följer.
- Medarbetaren är problemet, chefen lösningen.
- Medarbetaren behöver "motiveras", coachas, ledas och styrs för att göra ett bättre jobb.

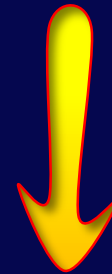
När det gäller barn går det framåt...

~~Uppfostran~~



Utveckling

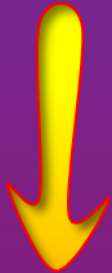
~~Lydnad~~



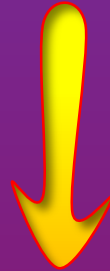
Ansvarstagande

...men hur ser vi på våra vuxna medarbetare?

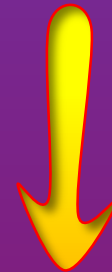
Lydnad



Beroende



Belöning



Ansvarstagande

Självständighet

Inre motivation

Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

"Det finns människor som ingen vill se [...] det finns människor som bara Gud orkar med."



Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden? **Se separat avsnitt.**

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din
medarbetare inte företaget...

...**hen lämnar dig!**

Den absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap.

Anställda som lämnar ett jobb lämnar ofta egentligen en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela.

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd -> förmår inte ge tillräckligt stöd.

"Svenska chefer får otillräckligt stöd"

- Knyt band, odla relationer, skaffa dig stöd på jobbet
 - Kollegor
 - Kollegial samtalsgrupp
 - Mentor, handledare, coach
 - Företagshälsovården?

- Skaffa dig stöd utanför jobbet
 - Familj
 - Vänner
 - Mentor, handledare, coach, psykolog

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
2. Arbetsplatser med många friska medarbetare **stöttar och månar om sina chefer**.
3. De skapar **förutsättningar för sina chefer att hinna göra ett bra jobb**. I friska företag har cheferna i snitt 16 personer under sig, medan mindre hälsosamma företag låter cheferna hantera upp emot 40 medarbetare.
4. Friska företag har **socialt kompetenta chefer**.
5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Vi måste själva må bra och känna självrespekt
för att ha något att ge andra

För detta krävs att vi lever och arbetar i
enlighet med våra egna värderingar och
övertygelse.

Därför blir det svårt för oss att må bra i en
organisation vars värderingar och människosyn
vi inte delar.

Att välja arbetsplats

Naturligtvis är det trevligt med en arbetsplats där du får ägna dig åt det du brinner för, men i fel miljö bränns du ut.

Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. och med en riktigt bra chef

Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

Alla vill ha något från dig!

Vem kan man lita på?

Ingen ärlig feedback

Inga likvärdig relationer

Göder din eventuella narcissism och självgodhet



Rule #1

THE BOSS IS ALWAYS RIGHT



Rule #2

WHEN THE BOSS IS WRONG
REFER TO RULE #1

Man kan inte låna sig till vad som helst bara för att chefen önskar det. Sätt dig därför inte på en chefspost du inte har råd att lämna.

Satsa på självkänedom

Diskutera

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?

2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**

Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare?

Fråga vilket chefskap hen
behöver

A

Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta,
om vi bara frågar samt lyssnar på svaret

1. Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
2. Hur många av er håller regelbundet "stay interviews"?

Gissa inte vad medarbetarna behöver och vill ha - fråga dem!

- Vad är bäst med att jobba hos oss?
- Får du använda dina kunskaper och talanger fullt ut, får du den stimulans och utveckling som du vill ha?
- Vad skulle kunna få dig att lämna oss?
- Vad saknar du?
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oborstad typ som oreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?

I Platsbankens annonser söker man

- Social kompetens
- Ärlig köttchef
- Empatisk tågvärd
- Lyhörd redovisningsekonom
- Lojal stålingenjör
- Homepartysäljare med humor
- Klok och trevlig människa till arbetsledartjänst

Social kompetens

- Konsten att skapa och behålla goda relationer.
- Inte bara att prata på, utan
 - Ansvarskänsla
 - Förtroende
 - Samarbetsförmåga
 - Lojalitet
 - Empati
- Inte samma som att vara ja-sägare och lojal med chefen i alla lägen.
- Förr: "klok".

Vill ni ha Ulrika, 50 år?

- Taskig kosthållning, kraftigt överviktig.
 - Röker, även under graviditeten.
 - Parasiterar på andra materiellt och psykologiskt.
 - Inget fast jobb någonsin.
 - Inger instinktiv motvilja hos de flesta.
-
- Utbildar sig till bl a "coach" och "mental tränare" och börjar oombett "coacha" människor som passerar på hennes väg genom livet.

I stället för metoder

There is no real excellence in all this world
which can be separated from right living.

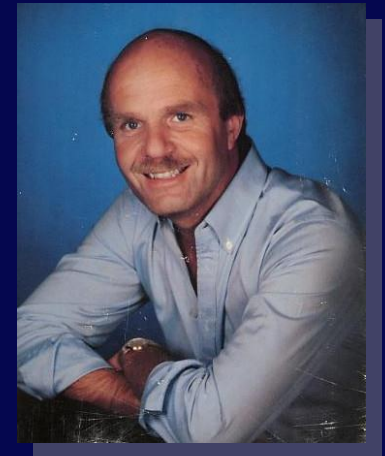
David Starr Jordan

Hur?

"Model, don't teach."
"Guide, then step aside."

Men...

Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.



Det enda sättet att göra folk entusiastiska är att själv vara det, och det har jag lätt för. De som spelar entusiastiska räcker inte långt, det blir bilförsäljning över det hela.

Filmproducenten **Peter Possne** i tidningen Position om att få folk med sig.



FOTO: PONTUS LUNDAHL/SCANPIX

Varför lyckas somliga men inte andra?

"The successful person has the habit of doing the things failures don't like to do... They don't like doing them either necessarily. But their disliking is subordinated to the strenght of their purpose."

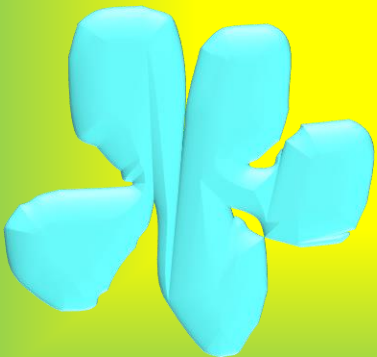
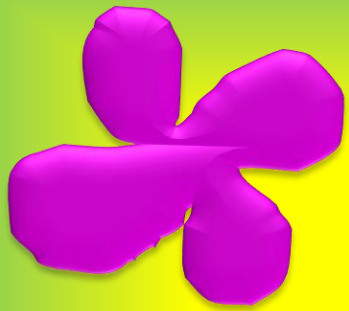
E.M. Gray

Hur använder vi organisationens tre centrala resurser?

1. *Medarbetarnas uppmärksamhet*
2. *Medarbetarnas tid*
3. *Medarbetarnas energi*

Det handlar om **respekt** för
medarbetarna!

Vad utmärker en bra chef?
Vad är det egentligen
chefen ska göra?



Ni behöver en ny chef. Vänligen skriv en rekryteringsannons för er nästa chef! Var noga med att ange önskade attityder och personlighetsdrag.



Vad utmärker en bra respektive dålig chef?

Diskutera

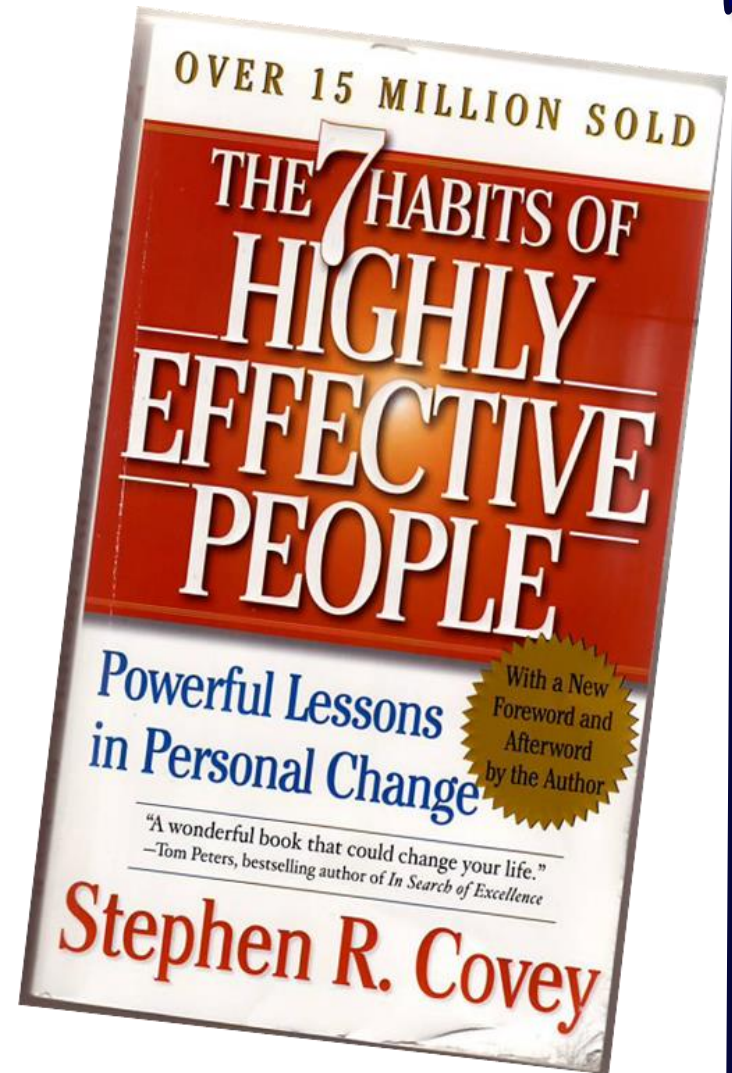
Bra chef	Mindre bra chef

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

Sammanfattning av Michael Rangne
mrangne@gmail.com



7. Sharpen the saw

1. Be proactive (freedom to chose)
Du kan ha ett värdesystem

2. Begin with the end in mind (choice)
Ditt valda värdesystem

3. Put first things first (action)
Lev dina värderingar

4. Think win-win (respect)

5. Seek first to understand, then
to be understood (understanding)

6. Synergize (creation)

Ge och håll löften

Involvera
andra och
arbeta
fram
lösningar

Två delar för ett bra liv

Leda mig själv

Kontroll över tankar och
känslor

Ge och hålla löften

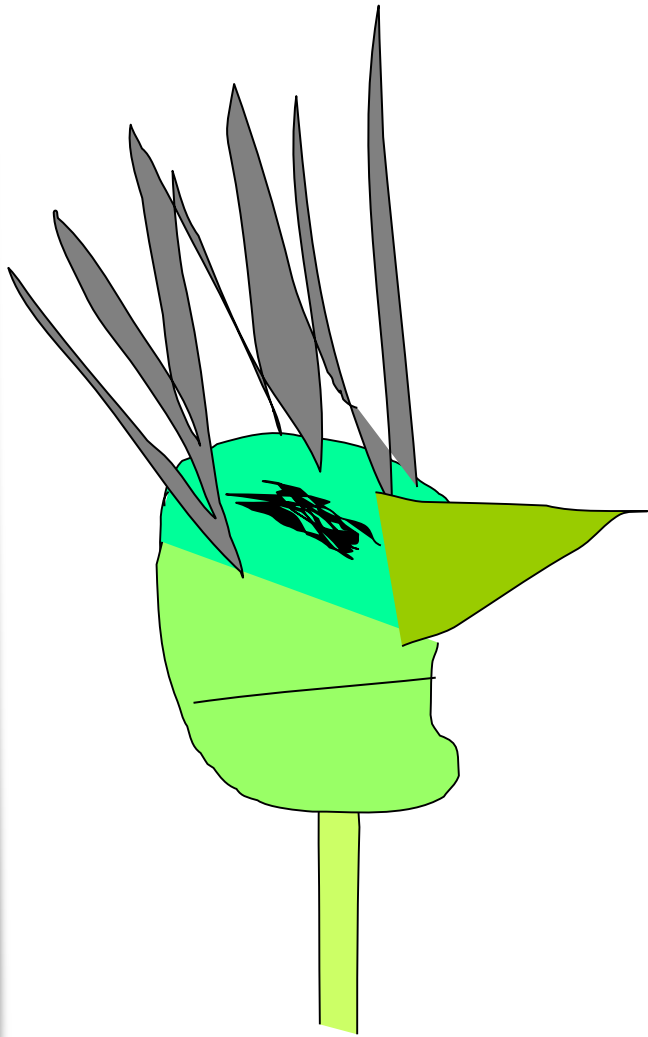
Välja och fatta beslut

Komma överens med andra

Bry mig om andra

Förstå andra

Vilja att det ska bli bra för båda

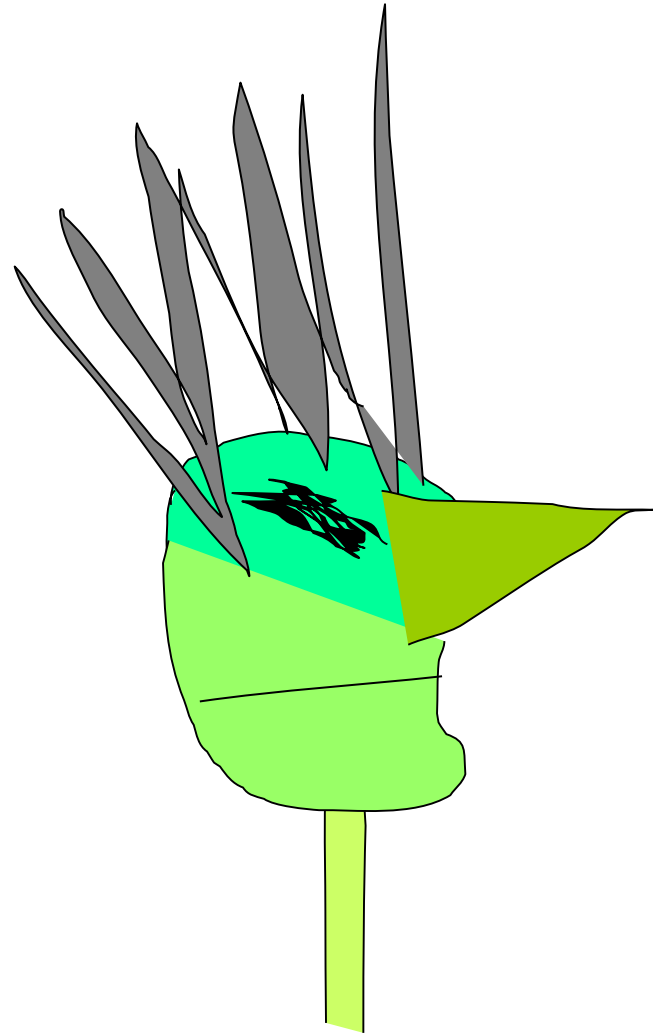


Vad menar vi med
"karaktär"?

Och vad ska det vara bra
för?

Karaktär

- Integritet
- Jämnmod, självbehärskning
- Tålamod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet (industry)
- Tjänande (service)



Vad menar vi med karaktär?

- Att **leva med självdisciplin och integritet.**
- Att **låta sig styras av sina djupaste värderingar** - inte av sina tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Vår **förmåga att ge och hålla löften till oss själva och andra.**



There can be no friendship without confidence,
and no confidence without integrity.

Samuel Johnson

Dygdena förändras

1900

- Måttlig
- Ärlig
- Tystlåten
- Seriös, tyngd
- Sparsam
- Lugn och trygg
- Ödmjuk
- Hel och ren
- Långsiktig, bred

"Ät inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."

2000

- Flexibilitet, kreativitet
- Verka vara ärlig
- Kommunikativ
- Självironi, lätthet
- Konsumtionsbenägen
- Cool och distanserad
- Självframhävande, kaxig
- Kroppsmedveten
- Projektinriktad, smal

"Bli känd, ha gott om pengar, tro på dig själv."

Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

Courage, not brains!

En enda fattig människa i ett u-land gör en större skillnad bara genom att överleva en dag, genom vem han eller hon är, än vad vi gör i vårt liv med våra mest betydande prestationer.

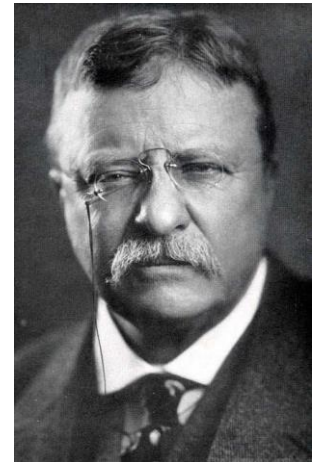
Werner Erhard

"It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better.

The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again,

because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly,

so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat."



Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"

Vanorna utgår från ett antal principer som jag behöver

1. Förstå på djupet.
2. Lära mig.
3. Lära andra.
4. Odlas och leva tills de blir en del av min natur.

Hur pass väl jag lyckas leva mitt liv i enlighet med dessa principer är avgörande för hur mycket lycka jag får uppleva i mitt liv.

Goda relationer är bara möjliga för dem som har självdisciplin, självbehärskning och karaktär

1. Be proactive
(personal vision)

2. Begin with the end in mind
(personal leadership)

3. Put first things first
(personal management)

Self-mastery,
self-discipline
and self-respect



Independence

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Coveys vana 1-3 handlar om
vår karaktär,
"karaktärsvanor".

Coveys vana 4-6 handlar om
vår personlighet och hur vi
relaterar till andra,
"personlighetsvanor".

Tillsammans, konsekvent
använda, leder de oss
genom utvecklingen från
beroende över oberoende
till ömsesidigt beroende.

Beroende

- "Du", "dom".
- Du gjorde detta mot mig. Det är ditt fel. Du måste ta hand om mig.
- *Ansvar*et förläggs utanför dig själv, externalisering.
- Jag behöver andra för att få vad jag vill ha.

Oberoende

- "Jag".
- **Själv tillit, självförtroende. Jag kan välja. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.**
- **Ansvar (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.**
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.
- Är en bra grund för "interdependency" men är inte tillräckligt för att hantera vår tids krav.

Interdependency, ömsesidigt beroende

- "Vi".
- **Samarbete.**
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men **vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.**
- Våra största prestationer fordrar "interdependency skills". Ett bra och effektivt liv bygger på denna förmåga!

Kännetecknen för en oberoende person

- Proaktiv (vana 1).
- Grundad i korrekta principer (vana 1).
- Styrs av sina värderingar (vana 2).
- Kapabel att organisera och verka med integritet utifrån prioriteringarna i sitt liv (vana 3).
- Har därmed de nödvändiga förutsättningarna för att välja oberoende och kan nu bygga givande, varaktiga, högproduktiva relationer till andra (vana 4-6).

7. Sharpen the saw

1. Be proactive (freedom to chose)

2. Begin with the end in mind (choice)

3. Put first things first (action)

4. Think win-win (respect)

5. Seek first to understand, then to be understood (understanding)

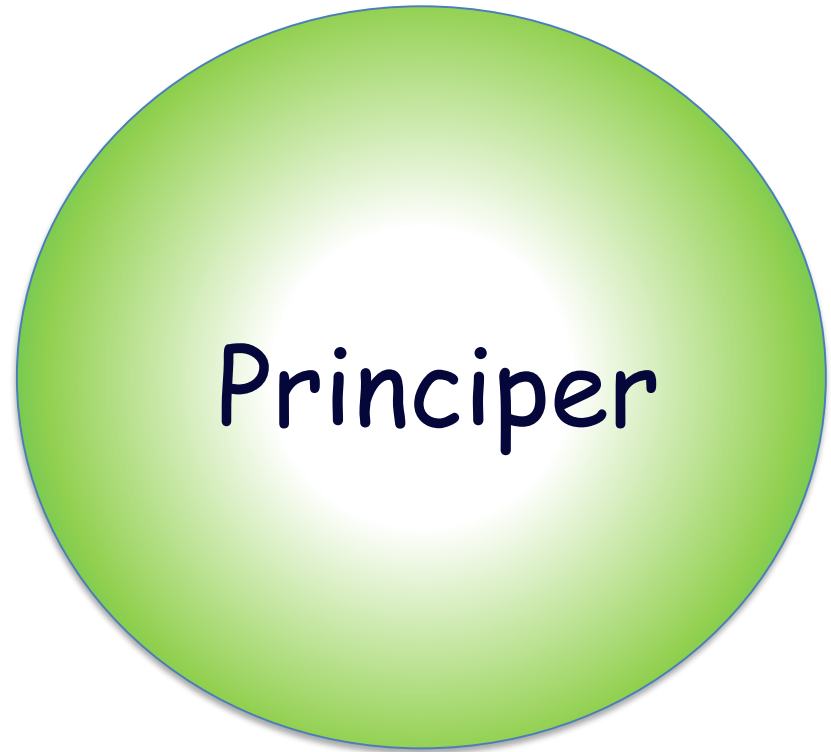
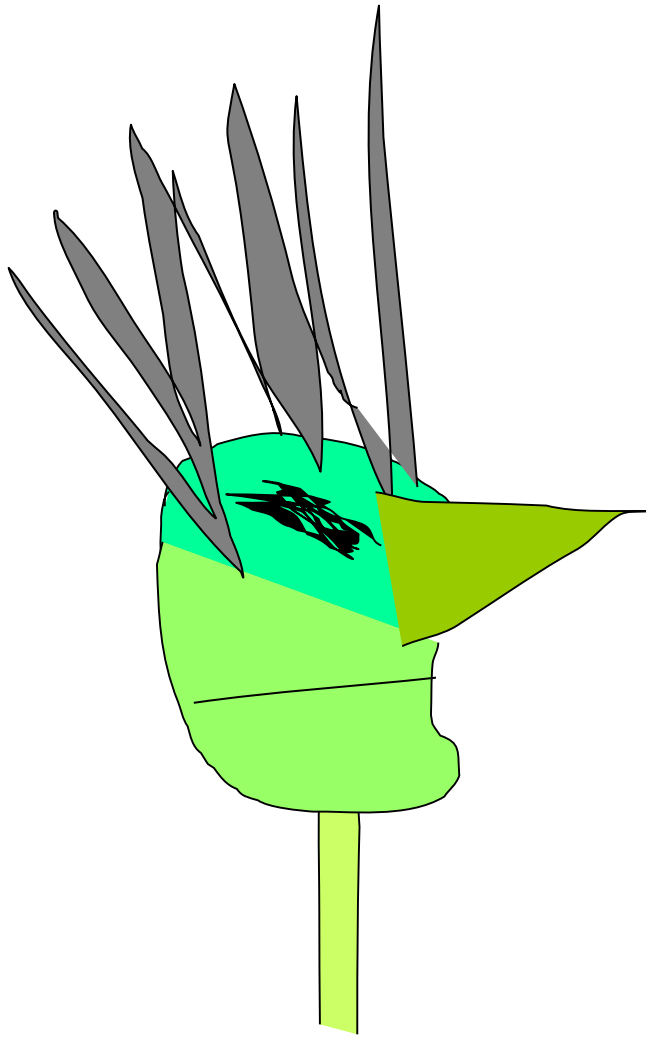
6. Synergize (creation)

Problem vid
ADHD

Problem vid
Aspergers
syndrom

Välj din egen väg

- Jag kan välja att i stället välja en helt annan väg, min egen väg.
- "Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference." *Robert Frost*.
- Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem (**building your security on your integrity to your value system**). Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!



Principer - ett alternativt centrum



Principer

- Djupa, fundamentala sanningar om hur saker hänger ihop och fungerar.
- Fungerar därför att de bygger på, och ger oss, korrekta kartor.
- Pålitliga, förändras inte.
- Reagerar inte, överger oss inte, sviker oss inte.
- Oberoende av yttre omständigheter och tillfälligheter.
- Solid grund att bygga ett effektivt liv på.
- Men de är förbundna med naturliga konsekvenser. Lever vi i harmoni med principerna får det andra konsekvenser än om vi ignorerar dem.

Knepig situation i praktiken

Kan jag finna några relevanta och korrekta **principer** att luta mig mot, för stöd och vägledning?

Kan ni ge mig några exempel på viktiga principer?



Hjälp mig komplettera dessa principer!



1. Om jag vill att min häst ska vara mätt måste jag...
2. Om jag är bonde och vill skörda mycket havre till min häst måste jag först...
3. Om jag vill ha hela och fina tänder måste jag...
4. Om jag vill bli fotbollsproffs måste jag...
5. Som man bäddar ...

6. Om jag vill få vänner måste jag...
7. Jag blir lättare omtyckt av andra om jag...
8. Om jag vill få något av andra är det klokt att...
9. Om jag vill slippa tjat från mamma behöver jag...
10. Om jag vill att andra ska lita på mig...

Vad är skillnaden mellan principer och värderingar?

Principer

- Naturlagar, oberoende av oss själva.
- Opererar oberoende av om vi är medvetna om dem eller inte, oavsett vad vi tycker om dem, oavsett om vi "accepterar" eller gillar dem.
- Principer styr konsekvenserna av våra handlingar, därför gör vi klokt i att lära oss och underordna oss principerna.

Värderingar

- Finns i vårt inre, har ingen oberoende existens.
- Subjektiva, alla har dem men olika för olika personer.
- Representerar det vi känner starkast för.
- Inspirerar eller styr våra handlingar.

Vi gör klokt i att värdera principer!

Vad utmärker en bra respektive dålig chef?

- Skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential.
- Motiverar - inte kommenderar.
- Coachar - inte kontrollerar.

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

Chefens centrala uppgifter

- **Utveckla människor.**
- **Lyfta fram ny talang,** nya perspektiv och andras kompetens.
- **Leda laget.**
- **Sätta företagets behov före sina egna.**
- **Genomföra förändringar.**

Varför är det viktigt att du tar dig tid med dina medarbetare?

- Man kan inte "inte ha tid" för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt "eget" arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare.
- Arbetsglädje uppstår och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.
- Dina medarbetare har säkerligen massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds möjlighet till detta. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit.
- Att ha tid för din personal är bästa sättet att visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de tillför något, att de gör en skillnad för företaget.
- Dessutom: hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?

Förslag till rutin för ledare

1. Fundera över hur varje medarbetare mår och trivs på arbetet.
2. I de fall du är osäker på svaret - observera vederbörande i tysthet några dagar för att få mer information.
3. Avsätt sedan en kvart per medarbetare för ett möte där du diskuterar frågan och stämmer av alternativt tar reda på svaret.
4. Fråga vad var och en skulle behöva för att uppleva genuin, maximal arbetsglädje.
5. Gör vad du kan för att tillgodose realistiska önskemål.
6. Passa på att också fråga dem hur de tycker att du utför ditt uppdrag som deras chef och be om synpunkter på vad du kan förbättra. Detta kan medföra att du får höra en del jobbiga saker om dig själv. Betänk då att definitionen på en bra ledare inte är en som gör allting rätt, utan en som alltid är villig att lära sig och förbättra sin ledarstil. Lyssna öppet och förutsättningslöst, och tacka för den feedback du får.
7. Visa i handling att du tagit till dig av eventuell kritik som du finner befogad.
8. Upprepa regelbundet.

Växt kommer ur möten

All växt sker genom möten. Inga riktiga möten -> ingen riktig växt.

Vad är det som möts?

Förväntningar och möjligheter!

Relationen mellan dessa är det viktigaste.

"Dialogkompetens"

Konstruktiv kommunikation förutsätter att varje talare

- Avstår från att dominera och ta tolkningsföreträde.
- Talar lagom mycket.
- Är nyfiken på hur andra tänker och känner.
- Vill lära av de andra.
- Delar med sig av sina erfarenheter
- Argumenterar för sin sak och samtidigt är öppen för andras argument.
- Ifrågasätter sina egna ståndpunkter och kritiskt granskar andras.
- Inte försöker "vinna" (ingen ska "vinna").
- Har närhet och distans både till sig själv och övriga talare.

Ledarens viktigaste uppgift?

Skapa en god stämning och atmosfär i gruppen

Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

Social kompetens

- Konsten att skapa och behålla goda relationer.
- Inte bara att prata på, utan
 - Ansvarskänsla
 - Förtroende
 - Samarbetsförmåga
 - Lojalitet
 - Empati
- Inte samma som att vara ja-sägare och lojal med chefen i alla lägen.
- Förr: "klok".

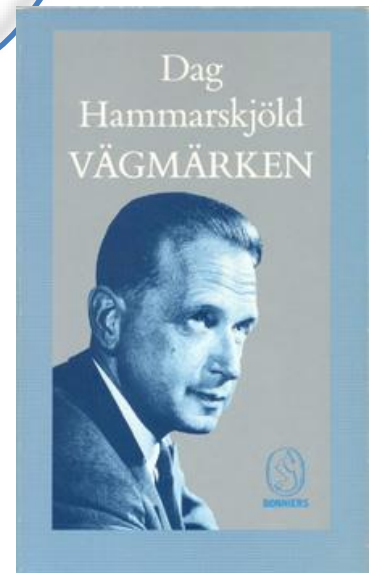
Ledarutbildning i sammanfattning



Behandla
medarbetarna väl

Det är ädlare att ge sig
själv fullständigt åt en
människa än att arbeta flitigt
för massornas frälsning.

Dag Hammarskjöld



"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

Everything they do becomes imbued with meaning and purpose, and their work days are spent improving people's lives - and that makes them really happy at work."

Lär känna dina medarbetare

Du kan inte hjälpa och stötta medarbetare som du inte vet hur de mår, trivs och har det



Prata med dem regelbundet och ta reda på!

Varje medarbetare är en arbetsuppgift!

Vad tänker ni om denna approach?

"How did she do it? Easy - she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in general - she sincerely cared about us and always had time to chat."

Narcissistens tragik

När allt är en *rättighet* känner man
ingen glädje eller tacksamhet för
det man får



Det går inte att göra
några insättningar!

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

- **Tydlighet** vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren.
- Samtidigt som man behöver **visa omtanke och vara lyhörd**.

(Jämför "barnuppfostran": Barn behöver två saker - värme och gränser).

Varför är inte handledning/coach/mentor obligatoriskt?

Bemöt varje medarbetare som om ni nästa gång ni möts kommer att ha bytt roller med varandra och hen då kommer att vara din chef.

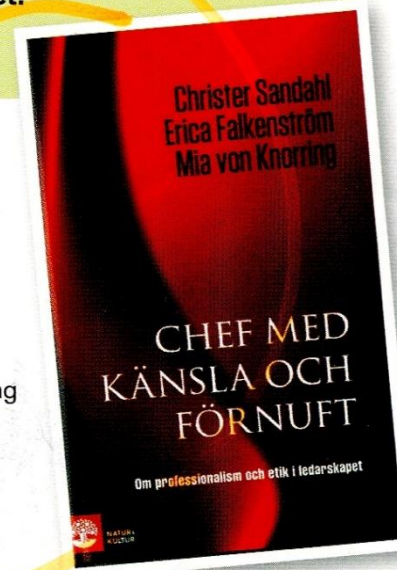
"Det centrala i chefskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare."

Christer Sandahl

Fyra tips om hur du blir en bättre chef:

1. Lär dig hur känslor och förnuft samspekar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om grupper och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titel: Chef med förnuft och känsla
Författare: Christer Sandahl, Erica Falkenström och Mia von Knorring
Förlag: Natur & Kultur
ISBN: 978-91-27-11974-1



Våra **gener** kräver rättvisa!

<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be>

Frans de Waal: Moral behavior in animals



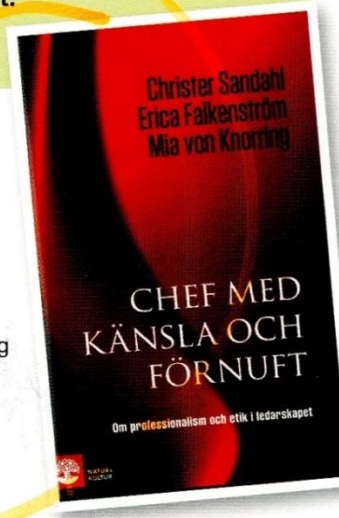
Några råd:

1. Skapa tillit genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar.
2. Var dig själv.
3. Lär dig handskas med jobbiga känslor.
4. Reflektera över dina erfarenheter.
5. Håll alltid syftet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.

Fyra tips om hur du blir en bättre chef:

1. Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om grupper och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titel: Chef med förnuft och känsla
Författare: Christer Sandahl, Erica Falkenström och Mia von Knorring
Förlag: Natur & Kultur
ISBN: 978-91-27-11974-1



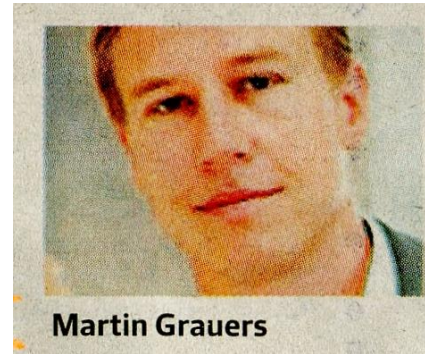
A

"Orättvisa" uppstår så fort något inte är som medarbetaren tycker att det **borde** vara

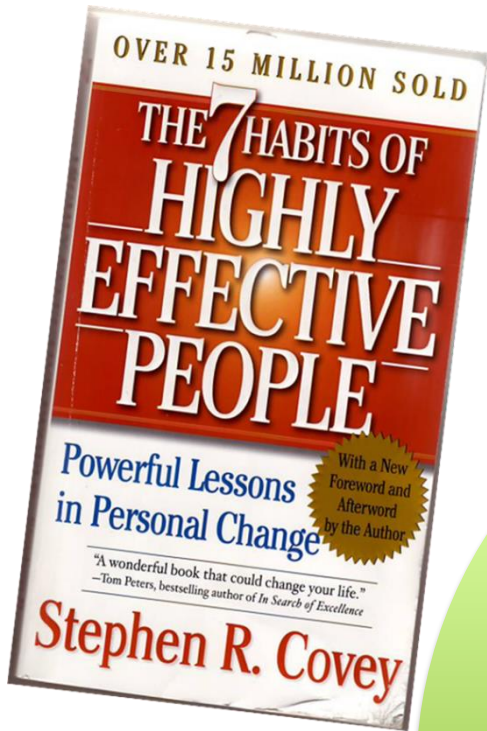
- Stäm av förväntningarna tidigt och ofta.
- Fråga dina medarbetare vad de förväntar sig av dig som chef.
- Ge sedan klart besked om vad de kan vänta sig och inte vänta sig av dig just nu.

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

1. Var rättvis.
2. Ta vara på allt positivt som finns i alla.



*Martins farfars syn på andra
(känd för att behandla alla lika)*



From good to great leader



Stephen R Covey

Effektiva ledare

1. Positiva förväntningar och en positiv attityd
2. Rättvisa
3. Äkthet
4. Kommunikation

Effektiva ledare

1. Positiva förväntningar och en positiv attityd
 - Positiva förväntningar på sitt teams prestation är självuppfyllande
 - Optimism och entusiasm ger medarbetarna självförtroende
2. Rättvisa
 - Uppmärksammar och belönar på ett rättvisande sätt för resultatet
 - Opartiskhet, alla belönas lika för samma prestation
3. Äkthet
 - En bra ledare-medarbetarrelation byggs på tillit och tillförlitlighet
 - Man vinner tillit genom att vara tydlig och äkta
 - Exakt vad jag vill göra och hur det ska genomföras
 - Ärlighet, lever som jag lär
 - Ingen dold agenda
 - Förväntar sig inte att andra ska göra vad de inte själva skulle göra
4. Kommunikation
 - Kommunikerar effektivt och löpande
 - Informerar, klargör och knyter an
 - Repeterar

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

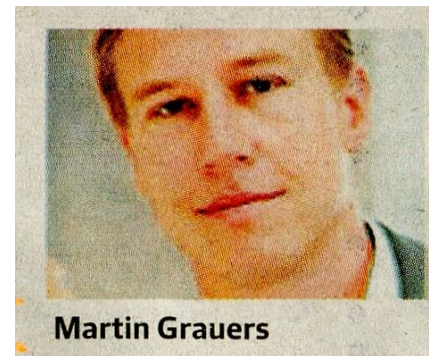
De fyra viktigaste faktorerna för en modern och välfungerande organisation

- Mening före vinst.
- Samarbetsanda mellan företaget, de anställda och övriga.
- Samarbetande organisation.
- Värderingsbaserat ledarskap.

Arbetsglädje stödjer alla fyra delarna. Det är mycket roligare att arbeta för ett värdigt mål.

Konkretisera organisationens värderingar för alla i organisationen

- Översätt dem till tydliga beteenden.
- Förankra och uppmuntra löpande de önskade beteendena genom diskussioner och utvecklingssamtal.
- Starka förebilder, kulturbärare, på alla nivåer som visar vägen genom sitt sätt att vara.



Martin Grauers

Stötta dina medarbetare, och hjälp dem att prioritera och att skydda sig mot skadlig stress.

Att strunta i andra är inte att "prioritera"

Se till att alla ärenden blir omhändertagna.

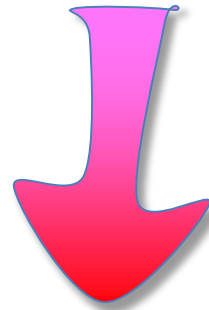
Du kanske inte finner ärendet viktigt, men du kan vara övertygad om att den som kommer med ärendet tycker det.

Att prioritera är vanskligare än man kan tro

- Hur vet jag vad som är viktigt innan det är för sent?
- Att ha en massa småsaker liggande på vänt, som jag bedömer behöver göras, kan vara stressande.
- En basal fråga måste bli - ska denna sak alls göras eller inte? Om "ja" kanske jag ska ta itu med den omgående ändå.
- Det kan vara lättare att fokusera på det riktigt stora och viktiga projektet om jag först rensat undan bråten.
- På vem skyfflar jag över min bortprioriterade uppgift - d v s vem får **min** stress på **sin** lott?
- Det som är "oviktigt" för chefen är kanske viktigt för någon annan, t ex för den som tog sig tid att skrev mailet.
- Att prioritera bort andras behov är respektlöst och dåligt ledarskap.
- **Slutsats: se till att alla ärenden blir omhändertagna, om än kanske inte av just dig.**

Att leva effektivt handlar i hög grad om att byta ut linsen man betraktar världen genom

Bråttom-linsen



Viktigt-linsen

Att lösa problem löser inga problem

Lös inte problemet bara för stunden.

Skapa strukturer för att minimera risken att samma problem återkommer.

Skapa en beredskap för hur problemet ska handläggas om det ändå återkommer.

Innan jag börjar planera

Låter sig denna uppgift planeras; är det ens lönt att försöka?

Eller ska jag improvisera efter hand?

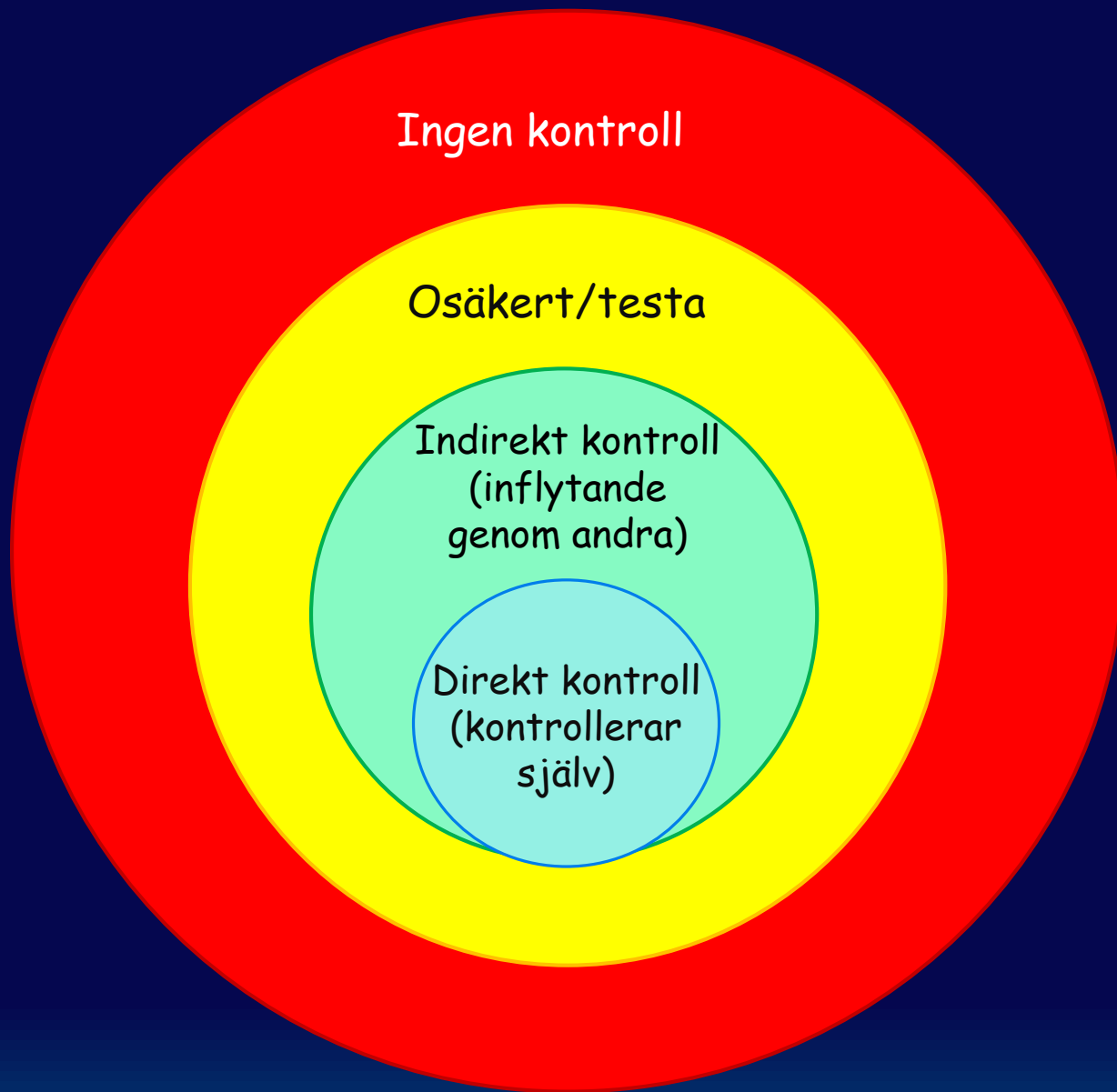
Ledarskap i praktiken

- **Vi bygger vårt ledarskap på att världen är rimligt förutsägbar**, och att vår viktigaste uppgift därför är att planera för framtiden.
- **Problemet är att det inte är så.** Det mesta som händer är oförutsägbara tillfälligheter och merparten av vår tid som chef går till att parera och improvisera utifrån allt oväntat som inträffar.
- Det mesta av återstoden av tiden går till **rutinuppgifter, administration och rapporter.**
- **Vi försummar därför att arbeta långsiktigt och proaktivt** och åtgärda våra "dåliga samveten" - förnya strategier, prova nya metoder, vara tillgängliga, reflektera, följa upp, tänka framåt, odla vårt nätverk, omvärldsbevakning.

Ledarskap i praktiken

- Det vi tar hand om idag är mestadels "reaktivt", men **"improvisera" är ett bättre ord.**
- Hur hittar/skapar vi chefer som är bra på att improvisera?
- **För planering av framtiden behöver vi vara "proaktiva", och visualisera.**
- Visualisera, följ upp, utvärdera, revisualisera osv.
- **Hantera osäkerhet den stora uppgiften idag.**
- Fråga dig: **står jag verkligen inför en uppgift som låter sig lösas genom planering?** Är det lönt att försöka planera, eller ska vi improvisera efter hand?
- **Organisationen har tre centrala resurser att använda och vårda - människors tid, energi och uppmärksamhet.**
- Ha integritet att svara "jag vet inte" när du inte vet (8 av 10 gånger).

Vad ägnar jag min tid åt?



Hör ditt "problem" till din inflytandecirkel?

Om inte är det ett villkor -
inte ett problem.

Effektiv delegering

Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.

Effektiv delegering

- Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.
- Effektiv delegering utgår från den andres förmåga till självmedvetande, fantasi, samvete och fria vilja.
- Inriktad på resultat och inte metoder.
- Delegationen får själv välja HUR uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.

Effektiv delegering

1. Önskade resultat (vad, men inte hur)
2. Riktlinjer
3. Resurser
4. Redovisning
5. Konsekvenser

Effektiv delegering

- 1. Önskade resultat.** Inriktad på resultat och inte metoder. Skapa en tydlig och gemensam bild av vad som ska uppnås. Delegationen får själv välja *hur* uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.
- 2. Riktlinjer.** Ge riktlinjer i form av de ramar delegationen har att hålla sig till. Förmedla också de fallgropar du känner till och låt delegationen lära av dina tidigare misstag.
- 3. Resurser.** Ange de resurser delegationen har till sitt förfogande (mänskliga, tekniska, ekonomiska, organisatoriska).
- 4. Redovisning.** Ange när uppgiften ska vara slutförd, när utvärdering ska ske och vilka bedömningsgrunder som då kommer att användas.
- 5. Konsekvenser.** Ange klart vad som kommer att hända, både positivt och negativt, som resultat av utvärderingen.

Delegering låter medarbetarna fungera fritt inom ansvarsområdet

Förutsätter att medarbetarna

- är vana att fungera självständigt
- önskar handlingsfrihet
- är beredda att ta konsekvenserna av beslut
- har tillräcklig kompetens inom ansvarsområdet
- accepterar avdelningens affärsidé och mål

L-E Liljeqvist

Ledarskap i praktiken

- "Chefen ska ha civilkurage, då ordnar sig resten."
- Våga ha en åsikt - inte bara vara ett språkrör.
- "Chefen måste ha praktisk kompetens, bry sig och våga prata med de anställda."
- "Chefen behöver kunskaper om det han arbetar med, inga proffschefer."
- En bra chefs uppgift är att göra sig överflödig.
- Konflikter kan alltid hanteras, om än inte alltid lösas.
- Uppmuntrar rätt attityder hos medarbetarna.

Råd till ledare

- Fråga dina medarbetare vad de förväntar sig av dig som chef. Ge sedan klart besked om vad de kan vänta sig och inte vänta sig av dig just nu.
- Var "initialvek" och "slutstyt" - mjuk i början, men stå stadigt när det blåser.
- Skicka tillbaka all "uppvaktning" till vederbörandes närmaste chef.
- Tro på dina medarbetare.
- Se och förstärk alla positiva drag och känslor hos medarbetarna.
- Ta reda på vilka kompetenser varje medarbetare har och se till att dessa ges utrymme att blomstra.

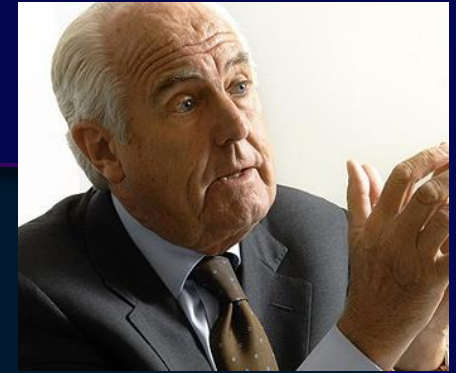
Råd till ledare

- Begär tydliga besked om vilket ditt uppdrag är.
- Tro på det du ska genomföra.
- Förvissa dig om att du får de resurser som uppdraget kräver.
- Begär regelbunden feedback på hur du lyckas.
- Ha en viss distans till dig själv och arbetet.
- Skaffa nätverk och en egen, utomstående samtalspartner.
- Ha ryggen fri - var inte beroende av jobbet, se till att ha en reträttväg.
- Se till att hålla dig "anställningsbar" kontinuerligt.
- Se till att ha en ersättare vid ledigheter.
- Ta varningssignaler från anhöriga och vänner på allvar.

Ledarens uppgifter

- Med stöd av egen god självkänsla **stärka medarbetarnas självkänsla** så att dessa känner sig väl till mods.
- Hur känner sig medarbetarna till mods efter ett möte med mig?
- Som ny chef vill man gärna sätta sin prägel på organisationen genom att ändra på en massa saker, **men behövs det?**
- **Sätta ihop effektiva arbetsgrupper** - vad ska åstadkommas och hur ska det göras?
- Lojal mot ledningen när beslut väl fattats.
- **Tydliga avgränsade roller** för att minska konflikterna.
- Se till att det finns **förutsättningar för medarbetarna att utvecklas**.
- **Delegera** (men inte dumpa).
- Betrakta **varje medarbetare som en arbetsuppgift**.
- Ha beredskap för okända förändringar.
- Svåraste uppgiften: att verkligen lyssna förutsättningslöst.

Sagt av Jan Carlzon



- För att få människor med dig måste du
 - Lyssna på dem.
 - Se och respektera dem som individer.
 - Vara kärleksfull.
 - Ge feedback.
 - Kommunicera emotionellt.
 - Relatera beslut till helheten.
 - Förmedla att du verkligen tror på dina beslut.
 - Visa att du är stolt över företaget ni arbetar i.
 - Hjälpa dem att känna sig trygga.
 - Be dem om hjälp med att nå målen.
 - Låta bli detaljstyrning!
- Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden.

Vägen till ett bra chefskap

1. Tidigt **uppmärksamma och hantera avvikelser**, och tydligt kommunicera denna strategi.
2. Aktivt **tydliggöra mål och belöna** när medarbetarna når dessa.
3. På ett konsekvent, kreativt och kommunikativt sätt bidra till att **formulera framtiden** för den egna organisationen eller gruppen.

En bra ledare

1. Skapar visioner.
2. Verbaliserar mål.
3. Får (helst alla) medarbetarna med sig
 - Du kan inte tuta och köra utan dem.
 - Väljer medarbetare som **kan och vill** vara med på båten.
 - Ledaren betalas dyrt för att **andra** ska lyckas.
 - Lyssnar intresserat på medarbetarnas tankar och idéer.
 - Förankrar det han gör och beslutar hos alla inblandade.
 - Dumpar inte ångest och besvär neråt.
4. Får saker att hända.
5. Följer upp.

Samt har empatisk förmåga och omvärldskunskap.

De viktigaste egenskaperna hos en chef

- Tydlig
- Trygg
- Inspirerande
- Bortser från generationsskillnader
- Prestigelös
- Inkluderande

Demoskop/Novare Accelerate, kvantitativ kartläggning + djupintervjuer, 383 svaranden

Kriterier för ett gott ledarskap

Förmågan...

1. att skapa ett gott klimat på arbetsplatsen.
2. att skapa bra team som samarbetar.
3. att utveckla medarbetarna utifrån individens egna möjligheter.
4. och modet att utveckla och förändra verksamheten.
5. att formulera och uppfylla verksamhetens mål.
6. att inspirera och entusiasmera medarbetarna.

Ledarskap utifrån "partnerskap"

- Samarbetskultur.
- Tillit och samarbete.
- Öppet klimat.
- Öppenhet med information.
- Chefen är tydlig och öppen med hur hen tänker.
- Alla säger vad de tänker.
- Man lyssnar på varandras idéer.
- Tillåtet göra misstag.

Gervase Bushe, ledarskapsprofessor

Ledarskapets grunder

- Reflektera före beslut.
- Delegering: befogenheter men inte ansvar kan delegeras.
- Samordnare: allt ansvar, inga befogenheter, får inget för det.
- Utvecklingssamtal: inte mer än 25 medarbetare.
- Förändringsagent; få ut forskningsresultat om en god arbetsmiljö i verksamheten.

En god ledare

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om hen kan.
- Säger nej av rätt skäl - att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hens viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget - en stamkultur byggd på några få, förpliktigande val.

En god ledare

- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- **Handlingskraft** att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, **och lekfullhet** att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte på kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.

En god ledare

- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- "Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen" (Nokia).
- "Goda magkänslor", inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när hen inte håller med i sak.