

## Hur cheferna kan skapa arbetsglädje

Av Michael Rangne, specialist i psykiatri, verksam vid Stockholms läns landsting.

Detta är del 8 i Michael Ragnes artikelserie om arbetsglädje, läs tidigare delar [här](#), [här](#), [här](#), [här](#), [här](#) och [här](#).



Här fortsätter jag att reflektera kring Alexander Kjaerulfs bok "Happy hour is 9 to 5. How to love your job, love your life and kick butt at work". Mer information om honom och hans arbete finns på [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)

Komplettera följande mening: Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Svarar du kunderna, företagsledningen, aktieägarna? Eller möjligen personalen? Hur resonerar du? Här följer en liten bruksanvisning för hur du som ledare kan bidra till din enhets arbetsglädje.

Se till att du själv är glad och nöjd och visar att du trivs på jobbet. Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism – även när de inte direkt interagerar med dem. Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen. När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.

Ta dig tid för 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?

### How happy are your people?

- "1. We will treat our customers in such a way that they stay with us and also recommend us to people who are not yet customers with us.
2. We will treat our employees in such a way that they look forward to coming to work every day, and are proud to tell others where they work.
3. We will make enough money to fulfill the first two statements" ("Mission statement", Middelfart Sparekasse).

Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtdiagram från personalavdelningen för att visa det – du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem.

### **Förslag till övning för ledare:**

1. Fundera över hur dina medarbetare – en i taget – 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 sedan 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 punkt 2-4 regelbundet.

Denna metod kan fungera som ett tidigt varningssystem så att du upptäcker problemen och kan förbättra förhållandena innan en anställd går i taget eller säger upp sig.

Visualisera (föreställ dig) din lyckliga organisation. Denna övning motsvarar den för "vanliga" medarbetare i föregående avsnitt. Det gäller i korthet att så detaljrikt som möjligt föreställa dig hur du vill att det ska vara på din enhet, så att du lättare når dit. Kan du beskriva och skriva ned din vision? Visionen kan tänkas inbegripa följande inslag, och mycket mer:

Enheten sjuder av lust och arbetsglädje. Alla är engagerade och motiverade. Medarbetarna älskar sina jobb. De kommer in upprymda och förväntansfyllda och går hem stolta över vad de åstadkommit under dagen. Möten är roliga och energigivande. Kreativa idéer flödar och många av dem omsätts i handling. Medarbetarna hjälper och uppmuntrar gärna varandra när det behövs. Samtidigt som medarbetarna stortrivs så åstadkommer de strålande resultat. Patienter, anhöriga, övriga anställda vid kliniken och många andra är exalterade över enhetens service. Produktivitet och kvalitet har aldrig varit högre.

Hur skulle det kännas att arbeta och vara chef här? Vilka hinder finns det just nu för att förverkliga visionen? Kan de överkommas?

Vitsen med denna visualiseringsövning är att du vet precis vad du strävar efter, att visionen ger dig den energi du behöver för att sätta igång och att du programmerar ditt undermedvetna till att åstadkomma det (till skillnad mot att fokusera på vad du inte vill ha).

"Create the business case for happiness at work". Det handlar inte om huruvida du ska ha nöjda kunder, nöjda beställare eller nöjda medarbetare. Dessa saker hänger ihop och frågan är snarare om samtliga ska vara nöjda eller ingen av dem. Riktigt bra resultat åstadkoms bara av personer som älskar sitt jobb.

Prioritera arbetsglädje framför allt annat. Den viktigaste framgångsfaktorn för varje organisation är att stadigvarande attrahera och behålla de bästa medarbetarna. Google har följande filosofi för hur det kan ske:

- Prioritera din personal och deras arbetsglädje.
- Att vara del i något som verkligen spelar roll och arbeta med saker som man verkligen tror på är synnerligen "fulfilling".
- Uppskattning är den bästa motivationen.
- Arbete och lek utesluter ingalunda varandra.
- "Boldly go where no one has gone before." Dina kreativa idéer är värdefulla och värda att utforska.

Som tidigare påpekats: Inre motivation är mycket viktigare än utifrån kommande. Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa. Du måste helt enkelt vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare. Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

Det är inte självklart att organisationen på högre nivå stöder denna värdering och prioritering. Det kan då bli nödvändigt att du tydligt och klart tar ställning för din vision gentemot dina chefer.

Förslag på tre steg för att tillämpa denna punkt i praktiken:

- Gör arbetsglädje till din första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
- Tillkännage denna prioritering i organisationen alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
- Håll fast vid prioriteringen, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

Gör en arbetsglädjeplan (make a happy plan). Se nästa avsnitt.