

Guide till framgångsrikt ledarskap



Inledning

Grattis, du är chef!

Tack vare dig ska både strategiska och operativa mål nås. Medarbetare förlitar sig på dig för riktning, leverans och trygghet. Du ansvarar för att de mår bra, är engagerade, innovativa, att de trivs, presterar och levererar en bra kundservice.

De förväntar sig att du ska vara motiverande och hitta en gemensam lägereld där ni alla kan samlas för att bygga mening, gemenskap och riktning. Att hantera lönenivåer, arbetsbelastning och säkerställa att inga kränkande beteenden sker på arbetsplatsen ligger också på dig.

Dessutom förväntas du vara tydlig, stöttande och att alltid finnas till hands med kreativa och snabba lösningar på deras problem.

Misslyckas du är risken stor att ett missnöje börjar pyra, att skitsnack sprider sig, att engagemanget faller och att lönsamheten försämras.



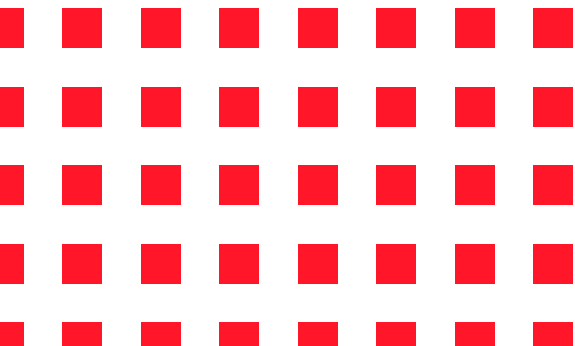
Great
Place
To
Work®

Så vi grattis?

Det är ingen liten uppgift att vara chef med personalansvar. Det är också långt ifrån självklart att du instinktivt vet hur du ska vara en bra ledare.

Den här guiden är framtagen för att hjälpa dig bli en så bra ledare som möjligt – för din och för dina medarbetares skull.

Vi har sammanställt fakta och siffror från olika forskningsstudier och presenterar råd och tips på hur du kan tänka och arbeta med ditt ledarskap inom en rad områden.



Guiden är
indelad i tre
delar.

Del
1

Ger dig en
genomgång av hur
dåligt ledarskap
ter sig.

Del
2

Ger dig insikter
i hur en bra ledare
bör tänka och
arbeta.

Del
3

Ger dig konkreta
tips som du kan
använda i ditt
arbete.



Del 1

*“De dåliga ledarna
är mitt ibland oss,
dessutom ofta med
goda intentioner och
utan baktankar.”*

Den dåliga ledaren

Du har säkert haft dem. Kanske till och med känt dig som en. Det är inte konstigt. De dåliga ledarna är mitt ibland oss, dessutom ofta med goda intentioner och utan baktankar. Vi börjar därför där. Med att försöka förstå hur och varför det dåliga ledarskapet uppstår och vad varje ledare kan göra för att undvika fällorna.

Ledare påverkar medarbetarnas fysiska hälsa

Anna Nyberg, psykolog vid Karolinska Institutet, presenterade 2009 en uppmärksamstudie som omfattar drygt 3 100 män – alla anställda på olika företag inom Stockholmsområdet. I början av 1990-talet skattade männen sina chefers egenskaper i en enkät. När Anna Nyberg senare följde upp männen fann hon en tydlig korrelation – risken för att drabbas av hjärtinfarkt bland de tillfrågade männen ökade med 40 (!) procent om man hade en chef med bristande ledarförmågor.

Det var mindre vanligt hos de som hade beskrivit sju goda egenskaper hos sin chef, exempelvis att chefen var tydlig och stöttande.



Tips:

De sju goda egenskaperna kan du läsa om i del 2.

Chefen är den stressigaste delen av jobbet

Forskning från American Psychological Association visar att 75 procent av tillfrågade amerikanska medarbetare anser att chefen och dennes ledarförmåga utgör den största delen av den jobbrelaterade stressen som de upplever. Över hälften av dessa, 60 procent, skulle välja en ny chef före en löneökning.

The Center for Disease Control i USA rapporterade 2018 att 71 % av vuxna hade minst ett symptom på stress på arbetsplatsen, som huvudvärk, oro eller känsla av att känna sig överväldigad.

Var tredje utsatt för destruktivt ledarskap

Svensk forskning visar liknande resultat. Enligt en färsk studie från Umeå universitet har fler än var tredje svensk erfarenhet av en chef som utövar ett destruktivt ledarskap. Studien visar att 36,4 procent upplever att deras chef utövar någon form av destruktivt beteende ofta eller alltid.

Vid ett destruktivt ledarskap agerar chefen fientligt eller hindrande i relation till sina anställda. Till exempel får han eller hon starka känsloutbrott, förlöjligar sina medarbetare eller tar åt sig äran för deras prestationer.



Gör mer skada än konstruktivt ledarskap gör gott

Det kan också vara en chef som är alltför passiv. Det kan leda till utbrändhet, bristande tillit, sämre arbetsmiljö och att medarbetarna till slut slutar. Enligt Susanne Tafvelin, docent i psykologi vid Umeå universitet, är destruktivt ledarskap mer negativt för organisationen än vad konstruktivt ledarskap är positivt.



Det bekräftas av flera andra nordiska studier

Försvarshögskolans ledarskapscentrum har studerat ledarskap och tillit i militär kontext sedan 2005. Bland annat har de undersökt hur ledarskap påverkar värnpliktigas motivation att fortsätta inom Försvarsmakten. Forskarna kunde se att positivt ledarskap hade viss påverkan på de värnpliktigas vilja att stanna i organisationen medan ett negativt ledarskap hade mycket större påverkan, och fick de värnpliktiga att vilja lämna.

Men vad är då ett destruktivt ledarskapsbeteende? Svaret är tyvärr inte lika tydligt som du säkert önskar att det vore. Forskarna vid Försvarsmakten har nämligen kommit fram till att det är medarbetarnas egen, personliga tolkning som avgör vad som räknas till destruktivt ledarskapsbeteende. Det kan vara svårt som chef att acceptera, särskilt om du har goda intentioner men ändå uppfattas som negativ. I stället för att bli arg och berätta för dina medarbetare, eller till och med din egen ledare, att du är missuppfattad måste du vara den som ändrar ditt beteende för att få med de andra på tåget.

Var tredje drabbad av destruktivt ledarskap

I en norsk studie från 2010 ingick 4 500 personer, slumpvist utvalda i den norska befolkningen. De besvarade en utförlig enkät om sina chefer och enligt resultatet hade var tredje studiedeltagare utsatts för destruktivt ledarskap "ganska ofta" eller "våldigt ofta" under det senaste halvåret.

Drygt tre procent hade till och med vid minst ett tillfälle varit utsatt för tyranniskt ledarskap, där chefen till exempel förnedrar de anställda eller sprider rykten om dem.

Ett typiskt psykopatiskt beteende, där chefen utnyttjar sin ställning för att nå sina egna mål. Chefer med ett psykopatiskt beteende är dock ovanliga om man jämför med chefer som har andra destruktiva beteenden, som troligen är lika hälsovådliga att exponeras för.

Fem beteenden som uppfattas destruktiva

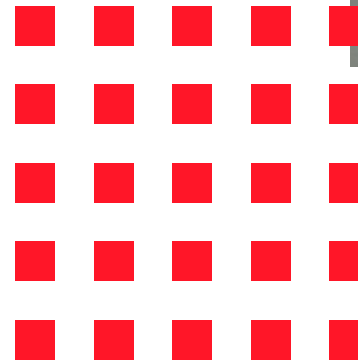
Försvärshögskolans ledarskapscentrum har identifierat fem saker som utmärker ett destruktivt ledarskap i en arbetsgrupp eller organisation. Beteendena delas in i tre aktiva och två passiva beteenden.

Aktivt destruktiva beteenden:

1. Arrogant och orättvis
2. Besträffande med överkrav
3. Egocentrisk och falsk

Passivt destruktiva beteenden:

4. Feg
5. Osäker och otydlig



Undvikande ledarskap är vanligt bland chefer

Enligt den norska undersökningen hade drygt var femte studiedeltagare utsatts för så kallat undvikande ledarskap under det senaste halvåret. En undvikande chef smiter från ansvar, tar inte tag i besvärliga frågor och skippar svåra beslut. Det bäddar för mobbning och trakasserier, precis som det tyranniska ledarskapet, enligt en annan studie från samma norska forskarlag.

Även den svenska studien från Umeå universitet bekräftar detta. Enligt den upplever 24 procent att de har en chef som är otydlig, undvikande och konflikträdd.

Det passivt destruktiva ledarskapet slår fel genom att en chef vill delegera och skapa engagemang genom att lämna över ansvar, men genom att inte vara tillräckligt tydlig uppfattas det i stället som att chefen lämnar över ansvaret i knät på medarbetaren.

Dåliga ledare har bekräftelsebehov

Låt oss addera en ytterligare aspekt från Christer Sandahl, psykolog och professor vid Karolinska Institutet. Enligt honom ska en chef till exempel uppträda begåvat och inte ha för många neurotiska drag genom att vara till exempel tvångsmässig eller väldigt misstänksam.

Chefen ska heller inte behöva bli bekräftad hela tiden och inte själv ha egna, större problem med ångest eller depression.



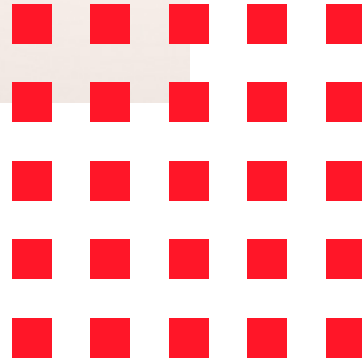
*“En undvikande chef
smiter från ansvar, tar
inte tag i besvärliga frågor
och skippar svåra beslut.”*



Tio saker dåliga ledare gör

Jack Zenger och Joseph Folkman, författare bakom "How to Be Exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths" har studerat agerandet hos över 11 000 ledare som presterat sämst i deras ledarskapsundersökningar och identifierat tio saker som dessa chefer har gemensamt.

Precis som tidigare studier pekar flera punkter på sådant vi redan gått igenom, såsom oförmåga att samarbeta och att inte stå vid sina ord, men också på andra saker såsom avsaknad av visioner eller entusiasm.



1 De misslyckas att inspirera på grund av brist på energi och entusiasm

Detta är den mest utmärkande bristen bland alla undersökta, där kollegor beskrev sina misslyckade ledare som att de saknade entusiasm och var passiva.

2 De accepterar medelmåttliga prestationer i stället för goda resultat

De ledare som presterar sämst är de som inte sätter visionära och högtflygande mål. Genom detta uppmuntrar de oavsiktligt till mediokra prestationer, vilket leder till att människor gör mindre än vad de borde på jobbet.

3 De saknar vision

Dåliga och medelmåttiga ledare har en grumlig bild av framtiden och vägen dit. De är även dåliga på att kommunicera kring vägen framåt, vilket gör att deras medarbetare har en oklar bild av vad de ska göra och varför.

4 De saknar förmågan att samarbeta och att vara en lagspelare

Dåliga ledare undviker sina medarbetare, arbetar och agerar självständigt och misslyckas med att bygga positiva relationer med sina medarbetare. De sämsta ledarna ser på arbetet som en tävling och på sina kollegor som konkurrenter.

5 De står inte vid sina ord

Att säga en sak och göra en annan är det snabbaste sättet att förlora all trovärdighet gentemot dina kollegor. De värsta ledarna gör detta så ofta att det börjar genomsyra hela organisationen, vilket leder till att fler börjar ta efter samma beteende.



6 De lär sig inte av sina misstag

Arrogans och självgodhet gör att ledare ofta tror att de har kommit så långt i sina karriärer att de inte längre behöver utvecklas, förändras eller testa nya sätt att arbeta eller leda på. Detta drag hänger ofta ihop med oförmågan att lära sig från sina misstag, vilket gör att medarbetarna ständigt utsätts för ledarnas dåliga agerande.

7 De är inte innovativa

Dåliga ledare motsätter sig ofta nya idéer, lösningar och angreppssätt. Det kan bero på dålig fantasi eller för att ledaren saknar kapacitet att förändras själv, vilket ofta resulterar i oförmåga att ta emot förslag och nya angreppssätt från medarbetare.

8 De vet inte hur de ska utveckla andra

De som inte bryr sig om att hjälpa sina medarbetare att utvecklas eller som inte vill iklä sig rollen som mentor eller coach riskerar att misslyckas mer än andra ledare. Dessa ledare fokuserar primärt på sig själva och sin egen utveckling och bryr sig inte om den långsiktiga framgången för avdelningen, företaget eller deras medarbetare.

9 De är okänsliga

Ledare som är oförsämda eller som förminskar och förringar sina medarbetare gör det antingen av illvilja eller för att de är okänsliga. Men en ledare kan även vara dålig inom detta område genom att inte lyssna, ställa bra frågor, berömma eller förstärka gott beteende och framgång.

10 De har dåligt omdöme

Dåligt omdöme leder till dåliga beslut. Dåliga beslut får konsekvenser för både medarbetare, kunder och företagets varumärke.

“Arrogans och självgodhet gör att ledare ofta tror att de har kommit så långt i sina karriärer att de inte längre behöver utvecklas, förändras eller testa nya sätt att arbeta eller leda på.”

Sammanfattning del 1:

Den dåliga ledaren

En dålig ledare kan se ut på två sätt. I det ena hörnet har vi narcissisten som ofta får känsloutbrott och utnyttjar sin ställning för att nå sina egna mål och gärna tar åt sig äran för andras prestationer. I den andra hörnan har vi den passiva och osäkra ledaren, som har svårt att vara tydlig och som inte känner sig trygg nog att ta tag i problem eller vågar ta svåra beslut.

En dålig ledare är:

- ✓ Otydlig
- ✓ Undflyende
- ✓ Tar inte svåra beslut
- ✓ Saknar tillit till sina medarbetare
- ✓ Narcissistisk
- ✓ Manipulativ
- ✓ Pratar skit om sina medarbetare
- ✓ Utnyttjar sin ställning
- ✓ Tar äran för andras prestationer
- ✓ Får starka känsloutbrott
- ✓ Är hindrande i relation till andra



Del 2

“Att hitta ett sätt där du kan hjälpa dina medarbetare att känna sig starka och trygga är därmed nyckeln till gott ledarskap.”

Den framgångsrika ledaren

Nu när vi vet hur en dålig ledare är återstår en ännu större, och komplicerad, fråga: Hur är en bra ledare?

Först och främst måste en bra ledare inte vara skolad.

Många ikoniska ledare saknar gedigen utbildning: Abraham Lincoln gick bara ett år i skolan, Moder Teresa gick inte på universitet och varken Nelson Mandela eller Mahatma Gandhi var, enligt sig själva, duktiga studenter.

Så hur kan vanliga människor bli extraordinära ledare? Ingen fråga är mer central för organisationer i dag. Låt oss därför fortsätta med något av en helomvändning. En Gartner-undersökning, med mer än 6 500 anställda och över 100 chefer, fann nämligen att “de bästa organisationerna förlitar sig på sin arbetsstyrka, inte på chefer, för att leda förändring.”

Att hitta ett sätt där du kan hjälpa dina medarbetare att känna sig starka och trygga är därmed nyckeln till gott ledarskap – och självledarskap. Del två kommer därför att försöka ge dig några tips på hur du kan vara den ledaren. Ledaren som får medarbetare att leda sig själva.

1 Var en tjänare till dina medarbetare

Du ska, enligt forskarna vid University of Exeter, "vara en tjänare till dina medarbetare" så att de har möjlighet att bli självständiga och kan utvecklas. På så sätt skapar du en positiv arbetskultur där medarbetarna mår bra, trivs och känner sig motiverade. På köpet blir de mer kreativa och produktiva. Framför allt är det tre egenskaper som krävs av dig som ledare för att lyckas med detta:

1. Var empatisk

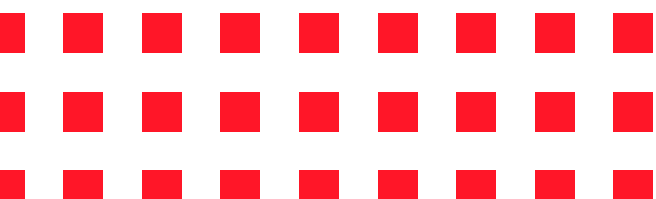
Det innebär att du förstår hur dina medarbetare känner sig och har det. Men det räcker inte med det, du ska också kunna relatera till deras känslor utan att döma, även om du inte håller med.

2. Ingjut förtroende

Du ska veta vad du pratar om så att du uppfattas som trovärdigpålitlig och att du verkligen göra det du säger att du ska göra samt ha integritet där du står upp för dina värderingar och dina medarbetare.

3. Var genuint intresserad av dina medarbetare

Sätt dem i centrum. Satsa på att bygga relationer med dina medarbetare där du lyssnar, fokuserar och berömmar dem. Uppmärksamma dem på deras högtider, berätta för andra när de har gjort något bra, lägg undan telefonen eller datorn när ni pratar och se dem i ögonen. Lyssna dubbelt så mycket som du pratar.





2 Ha en egenskap från the Big 5

Enligt Christer Sandahl, psykolog och professor vid Karolinska Institutet, finns det troligen individer som är naturliga chefsämnen, personer som föds med goda ledaregenskaper och som formas till ansvarstagande tidigt i en trygg miljö, till exempel genom tidiga förtroendeuppdrag i skolan – men dessa personer blir inte chefer oftare än andra.

Det går heller inte att ringa in en tydlig personlighet som är särskilt lämplig för chefsrollen, till exempel kan en introvert chef fungera lika bra som en extrovert.

Men ju mer man har av de egenskaper som kallas för the Big Five, desto bättre. Hit hör:

- ✓ Känslomässig stabilitet
- ✓ Vänlighet
- ✓ Öppenhet
- ✓ Målmedvetenhet
- ✓ Extroversion (där extroversion troligen är mindre viktigt).

En ledare behöver kunna engagera sig i saker som har att göra med att lösa den gemensamma uppgiften men också vara bra på att hantera relationer. En chef behöver också kunna använda olika sätt att engagera och motivera medarbetare, både sådant som att kommunicera visioner och sådant som att sätta rättvisa löner.

3 Var tydlig för att skydda medarbetarnas hälsa

I del 1 gick vi igenom den forskning från Karolinska Institutet som visar att vissa chefsförmågor ökar risken för hjärtinfarkt hos medarbetarna. I samma forskningsstudie identifierades sju ledarskapsförmågor som förhindrar detta.

Sju chefsförmågor som skyddar medarbetarnas hälsa:

1. Att vara tydlig med vad som förväntas
2. Att ge mandat och den information som krävs för att utföra arbetsuppgifterna självständigt
3. Att inte endast ge order utan lyssna på medarbetare och vilja ta tillvara deras förslag till utveckling av arbetsplatsen
4. Att vara rättvis och inte gynna visst beteende eller vissa personer på ett oberäkneligt sätt, utan stå fast vid den kompasskurs som utmålats
5. Att ge stöd - uppmuntran när det går bra, vänligt tillrättavisande om det går dåligt
6. Att inspirera och visa att arbetet är roligt och meningsfullt
7. Att skapa en bra grupp som kan samarbeta

“Att inte endast ge order utan lyssna på medarbetare och vilja ta tillvara deras förslag till utveckling av arbetsplatsen.”





4 Välj inte mellan det ena och det andra

Livet är fullt av val och frågor som kräver svar, särskilt för en chef eller ledare. Hur förnyar och förändrar jag utan att tappa fokus på den aktuella produkten? Hur bygger jag ett hållbart företag och ändå gör vinst? Hur attraherar jag toptalanger utan att överspendera min HR-budget?

Dessa frågor har alla ett gemensamt tema. De skapar en ström av dilemman mellan motsatta sidor – i dag mot i morgon, uppdrag kontra marknader, produktivitet kontra kostnader. För att göra saken värre finns det ofta andra parter med olika intressen och positioner som kämpar för att få en del av samma ekonomiska resurser, tid och uppmärksamhet. Och du är fångad i mitten.

En naturlig instinkt är att titta på alternativen och välja mellan A och B. Antingen eller-tänkandet är naturligt och kan vara fördelaktigt på kort sikt. Ändå är resultaten i bästa fall begränsade och ofta skadliga över tiden.

De bästa ledare har ett annat förhållningssätt. De känner igen de paradoxer som ligger bakom spänningarna och anammar i stället ett "både och"-tänk. I stället för att välja mellan alternativen, omfamnar de konkurrerande krav samtidigt.

Academy of Management Journal har studerat ledare som vågar tänka "både och" i stället för "antingen eller" och kommit fram till att individer med ett paradoxalt tänkesätt genererar fler kreativa lösningar på jobbrelaterade problem.



Låt oss titta på ett exempel.

Yousef Valine, vice vd för First Horizon Bank, ville hjälpa fler underrepresenterade minoriteter att bli ledare och bygga ett mer mångsidigt ledningsteam. För att göra det behövde han bygga förtroende med underrepresenterade medlemmar i organisationen, men också ge dem tydlig och ibland svår feedback för att säkerställa att de fortsatte att prestera bra. Även om han ville att dessa blivande ledare skulle vara sina riktiga jag, visste han också att de var tvungna att förstå sin organisations oskrivna regler för att kunna samarbeta med de som redan var chefer mer effektivt.

Att nå framgång och insikt kräver ofta svåra samtal. Ändå kan ledare, särskilt de som tillhör en majoritetsgrupp, oroa sig för att upplevas som kränkande när de ger feedback till någon i minoritetsgruppen om deras prestationer. Valine sökte här en "både och"-lösning. Han behövde bygga upp förtroende och erbjuda konstruktiv feedback. Han behövde hedra och värdera sammanhanget för underrepresenterade minoriteter och hjälpa dem att lyckas i den dominerande kulturen. Men hur?

Valine reflekterade över sina egna erfarenheter. Han hade tidigare sett andra kollegor brottas med hur de skulle ge honom svår feedback. Han såg det mod som krävts för att vara rak mot honom. Han visste också hur tacksam han var mot de som vågat.

"Både och"-tänkare söker efter information för att se hur motsatta idéer är olika samtidigt som de letar efter att identifiera hur de kan kopplas ihop.

Till exempel visste Valine att han kunde bygga förtroende med de yngre kollegorna genom att skapa nya möjligheter för dem och förespråka deras karriärer när de inte var i närheten. Ju mer kollegorna visste att han alltid stod upp för dem, desto mer direkt och tydlig kunde han vara när han gav dem tuff men konstruktiv feedback. Ju mer han gav konstruktiv feedback, desto mer byggde han upp förtroende.

Att anamma paradoxen är inte lätt. Den pågående dragkampen mellan motsatta krav kan vara utmattande och irriterande. Men forskning visar att ju fler människor som antar ett paradoxalt tänkesätt, desto mer skapar de innovativa lösningar, desto mer nöjda och energiska är de i sina jobb, och desto högre resultat uppnår de. Ett "både och"-tänk är inte bara till hjälp för stora ledare utan för att möjliggöra en mer hållbar och kreativ värld.



5 Lyssna inte på ekot

Ju högre ledare du är desto mer sannolikt är det att du befinner sig i en så kallad ekokammare, omgivna av människor som tycker och tänker som du. Detta sker delvis på grund av att vi favoriserar, umgås med och anställer personer som vi känner oss mest lika. Denna brist på olika perspektiv förvärras av problemlösningsmetoder som leder till grupptänkande och att nya tankar och idéer inte får en chans att gro.

Medan de flesta ledare är medvetna om dessa krafter och arbetar för att skapa en kultur baserad på lagkänsla som främjar olika röster och uppriktighet, kan subtila ledarskapsbeteenden komma i vägen för detta.

Till exempel kan en ledares kommunikationsmetod resultera i att teammedlemmar tvekar att föra fram nya idéer innan de är helt färdiga, vilket kan resultera i att de inte får en chans att utvecklas alls. Eller så kan en ledares framtoning få medarbetare att tro att han eller hon inte borde störas med frågor och bekymmer. Eller så kan en ledares vana att ofta säga "nej", "men" eller "å andra sidan" avskräcka teamet från att ge feedback eller komma med avvikande åsikter under möten.

Oavsett hur jämlik och öppen du är som ledare, är risken stor att många av dina medarbetare undanhåller dig värdefull information, idéer och bekymmer.

En bra ledare säger därför till sitt team: "Vi har alla blindade fläckar, inklusive jag själv. Jag behöver din hjälp för att se min och vill att du ifrågasätter och inte håller med mig om du tror att jag är ute och cyklar." Upprepa detta regelbundet och följ upp direkt med dina teammedlemmar för att specifikt be om deras feedback och input.

Fråga dessutom konsekvent ditt team om deras idéer. Försäkra dem om att de inte behöver ha alla lösningar för att kunna arbeta vidare med en idé.

Slutligen, erkänn och tacka oberoende röster som delar en avvikande åsikt, ifrågasätter din logik eller inte håller med dig. När ditt team ser att du möter utmanande kommentarer med tacksamhet, kommer du att uppmuntra fler medarbetare att våga säga ifrån.



“Erkänn och tacka oberoende röster som delar en avvikande åsikt, ifrågasätter din logik eller inte håller med dig.”

Var nyfiken och närvarande

Avsätt tid och utrymme för ditt team och dina medarbetare. Till exempel, ställ inte in dina enskilda möten med medarbetare om det inte finns någon agenda, använd i stället tiden för att checka in mer holistiskt med personen. Du kan också använda tiden till att be om feedback och idéer och fråga om det finns några problem du bör vara medveten om.

Var fullt närvarande, oavsett om det är ett schemalagt möte eller om någon i ditt team ber om fem minuter. Att multitaska, visa otålighet och att inte lyssna signalerar att du inte är intresserad av den personen och vad de har att säga.

När någon inte håller med dig eller ifrågasätter din åsikt, åsidosätt den naturliga reaktionen att göra motstånd. Intra i stället en attityd av nyfikenhet och ställ frågor för att bättre förstå deras perspektiv. Du kan till exempel fråga "Vad fick dig att dra den slutsatsen?" eller säga "Berätta mer."



Öva på "ja, och"

"Ja, och" är en grundläggande improvisationsteknik, men det är också ett bra sätt att generera idéer och bygga relationer på.

Föreställ dig att du är på ett möte och delar idéer. Varje gång svarar någon på din idé med ett "nej", "men" eller "å andra sidan". Naturligtvis är du mindre benägen att dela ytterligare tankar efter några gånger när du vet vad som väntar.

En bra ledare säger i stället "ja och" för att erkänna och bygga vidare på någons idé. Genom att erkänna någons idéer hjälper du dem att känna sig lyssnade på, sedda och uppmuntrade att fortsätta dela idéer i framtiden.



Tala sist

Ha för vana att tala sist i möten för att höra en mer mångsidig uppsättning idéer och mildra grupptänkande. Du vet redan vad du vet. Vad du behöver göra på möten är att upptäcka vad andra vet. Att tala sist uppmuntrar ditt team att lägga sina idéer och förslag på bordet, hjälper dem att känna sig lyssnade på och ökar ägarskapet och teammoralen.

Att tala sist betyder inte att vara helt tyst. I stället betyder det att du fokuserar dina första kommentarer på att samla in och förtydliga information genom frågor som: "Varför tror du att det är rätt riktning?"

När du äntligen delar ditt perspektiv eller framför en åsikt, har du haft fördelen av att höra vad andra vet och tänker först. Detta kan förbättra kvaliteten på dina möten och ditt sätt att leda dina medarbetare på ett dramatiskt sätt. Det kan till och med vara en avgörande förändring för hela teamet och få stora effekter på organisationens lönsamhet.

6 Lev som du lär

Medan ditt team hör vad du säger är de ännu mer uppmärksamma på vad du gör. Du måste alltid föregå med gott exempel och vara den första att anamma nya regler och riktlinjer.

Som ledare måste du vara den förändring du begär av andra. Be the change, som amerikanerna brukar säga. Allt annat undergräver förtroende för ditt ledarskap. Det är kanske inte alltid lätt att hålla i stafettpinnen, men det är viktigt om du vill inspirera andra att följa dig. Genom att själv visa upp de beteenden du ber ditt team att visa, såsom att dela feedback och idéer med dina egna chefer, bygger du förtroende för ditt budskap och uppmuntrar andra att bete sig på samma sätt.



7 Våga identifiera dig som ledare

När det kommer till ledarskap spelar självidentitet roll. Att se sig själv som en ledare är ett viktigt första steg på väg mot att bli det – och en ovilja att identifiera sig som ledare kan hindra duktiga människor från att ta på sig ledarskapsansvar.

Så varför är människor så ofta obekväma med att tänka på sig själva som ledare? Dels handlar det om en oro för att uppfattas som bossig, pushig, kall eller hård. Dels om en rädsla för att bli särskild från gruppen, att inte få tillhöra kamratskapen längre. Dels om en rädsla för att inte anses kompetent nog och att bli ifrågasatt.

Allt detta är naturliga och befogade rädslor. De goda nyheterna är att de går att jobba med. Genom att se på ledarskap som något du lär dig kan du känna dig mer bekväma med motgångar. De som väljer att tänka så har betydligt större chans att lyckas som ledare jämfört med det som antar att alla misstag de gör som ledare permanent skadar deras rykte och indikerar att de helt enkelt inte är menade att leda. De bästa ledarna är inte födda sådana, de är skapade över tid.



8 Hjälp dem hitta kärleken

What's love got to do with it, sjöng Tina Turner, och du kanske undrar samma sak nu. Men kärlek till sitt arbete är viktigt, viktigare än vad många vill tro.

När du är kär i en annan person förändras din hjärnas kemi. Forskare vet ännu inte den exakta biokemiska orsaken till romantisk kärlek – det verkar vara en kombination av oxytocin, dopamin, noradrenalin och vasopressin. Men forskning visar att när du är engagerad i en aktivitet du älskar finns samma kemiska cocktail i din hjärna – tillsammans med anandamid, vilket ger dig känslor av glädje och förundran.

Förgylld av denna cocktail interagerar du med världen annorlunda. Forskning av neurobiologer pekar på att dessa "kärleks-kemikalier" minskar den reglerande funktionen hos din neocortex, vidgar ditt perspektiv och låter dig omfamna nya tankar och känslor. Du registrerar andra människors känslor mer intensivt. Du minns detaljerna mer levande. Du utför kognitiva uppgifter snabbare och bättre. Du är mer optimistisk, mer lojal, mer förlåtande och mer öppen för ny information och upplevelser. Man skulle kunna säga att göra det du älskar gör dig mer effektiv, men det är så mycket mer än så: du brinner utan att brinna ut.

Att skapa en plats där alla medarbetare kan hitta kärlek till sitt arbete innebär att inse tre saker:

1. Människorna är poängen

Anställda, inte kunder eller aktieägare, är de viktigaste intressenterna i din organisation.

2. En storlek passar alla

Var och en av dessa anställda är en unik person med tydliga kärlekar, intressen och färdigheter och måste få plats i organisationen

3. I förtroende växer vi

För att anställda ska upptäcka och bidra med sin kärlek på jobbet måste ledare visa att det finns ett genuint förtroende för varje medarbetare, vilket måste genomsyras i alla policyer och regler.

“Att hitta kärleken i arbetet är därför inte egocentriskt eller narcissistiskt; det lägger grunden för och förbättrar prestationerna.”



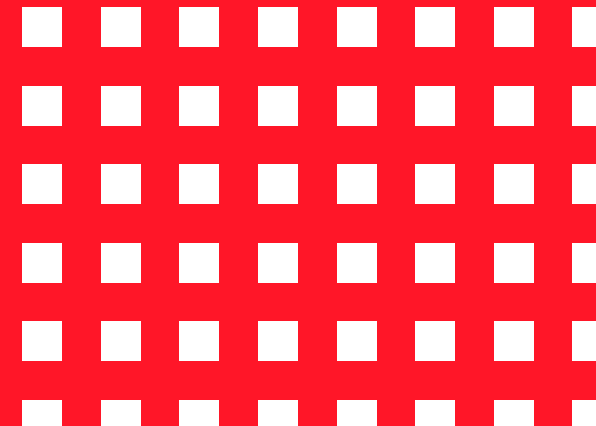
Människor som finner kärlek, styrka, glädje och spänning i vad de gör varje dag är mycket mer benägna att vara produktiva, stanna kvar inom företaget längre och klara sig bättre när de ställs inför arbetslivets oundvikliga utmaningar. Att hitta kärleken i arbetet är därför inte egocentriskt eller narcissistiskt; det lägger grunden för och förbättrar prestationerna.

Att älska sitt jobb är inte riktigt detsamma som att säga att arbetet uteslutande måste bestå av det du älskar. Inga data pekar på att de mest produktiva och engagerade människorna på jobbet älskar allt de gör. Vad det dock pekar på är att om ledare vill att deras medarbetare ska prestera högt, stanna i organisationen och vara engagerade och motståndskraftiga, bör de avsiktligt hjälpa dem att hitta kärlek i något av det de gör, varje dag.

Del 3

*“Självinfosikt är a och o när
det kommer till att skapa ett
framgångsrikt ledarskap. Börja
med att utvärdera dig själv och
be gärna om feedback från de
du jobbar med.”*

Nu vet du både vad du ska göra och vad du inte ska göra.
I del 3 har vi sammanställt handfasta tips som du kan
anamma för att komma i gång med ditt ledarskap
– och påbörja resan mot medarbetare som känner sig starka
och tilltrodda att leda sig själva.





Tips 1: Utvärdera dig själv

Självinnsikt är a och o när det kommer till att skapa ett framgångsrikt ledarskap. Börja med att utvärdera dig själv och be gärna om feedback från de du jobbar med.

Besvara dessa frågor:

- Hur fungerar det nuvarande sättet jag leder teamet på? Om jag behöver förändra något, vad skulle det vara och hur skulle det se ut?
- Hur håller jag varje teammedlem ansvarig för specifika leveranser?
- Är jag öppen som ledare när det kommer till att kunna kommunicera vad vi ska göra, vilka mål vi har och hur både team och enskild individ ska bidra?
- Är jag en förebild för mina medarbetare när det kommer till att leva som jag lär?
- Är jag en ledare som lyssnar och agerar på vad mina medarbetare berättar för mig?
- Ser jag mina medarbetares prestationer, stora som små, och är jag kommunikativ när det kommer till att ge beröm och fira deras framgångar?
- Väljer jag ibland sida för fort utan att överväga om det går att anamma ett "både och"-tänk?
- Bjuder jag in till en kultur där alla är välkomna att ifrågasätta tanke- och arbetssätt?

Tips 2: Våga bli anonymt utvärderad

Självinsikt är något vi alla tror att vi har. I själva verket är många alltför hårda eller snälla mot sig själva i sin självrapport. Vill du verkligen bli en bättre ledare behöver du våga göra bland det läskigaste som finns: ta emot helt ärlig feedback. Den kan endast göras konfidentiellt.

En medarbetarundersökning ger dig svaren du verkligen behöver. Great Place to Works medarbetarundersökning, som kallas för Trust Index, är världens mest använda. Den är helt anonym och görs digitalt.

Vår medarbetarundersökning ger dig insikt i:

- vad som driver engagemang i er organisation
- vilka områden som behöver förbättras
- hur ditt ledarskap uppfattas

Den ger även:

- en utgångspunkt i ert arbete med att skapa en stark och lönsam verksamhet
- ett medarbetarindex och ett ledarskapsindex
- möjlighet att certifiera er arbetsplats som ett Great Place to Work
- möjlighet att rankas som en av Sveriges, Europas eller världens bästa arbetsplatser

“Great Place to Works medarbetarundersökning, som kallas för Trust Index, är världens mest använda. Den är helt anonym och görs digitalt.”



Tips 3: Hitta dina medarbetares kärlek

Har du läst del 2 noga vet du att de som känner kärlek och glädje i vad de gör varje dag är mycket mer benägna att vara produktiva. Ta reda på vad varje medarbetare brinner för genom att be dem besvara dessa tre frågor:

- Såg du fram emot arbetet varje dag förra veckan?
- Fick du möjlighet att använda dina styrkor varje dag?
- Får du göra vad du är bra på och något du älskar på jobbet?

Använd svaren för att få insikt i vad som driver dina medarbetare och sätt upp en plan för hur kärleken till arbetet kan växa.

Tips 4: Skapa mål tillsammans med ditt team

Bjud in varje person du leder till individuella statusmöten och be dem komma förberedda för att diskutera sina mål och hur de ska nå dem. Som ledare, fråga dig själv:

Har jag uttryckligen delat feedback så att varje gruppmedlem vet var de behöver fokusera?

Har jag delat hur jag vill se mål utvecklade och nedskrivna?

Hur ska jag hålla koll på varje gruppmedlem?

När du sätter upp mål måste du som ledare vara praktisk. Lämna inget åt slumpen; överkommunicera och träffas regelbundet, särskilt i grupp.

Tips 5: Skapa en backstage-grupp

Ensam är inte stark. Ta hjälp av andra ledare.

Christer Sandahls forskning vid Karolinska Institutet är delvis inriktad mot så kallad interventionsforskning, som till exempel vad som händer med medarbetarna om chefen går specifika ledarskapsprogram.

En av de åtgärder som har visat sig ha effekt är så kallade backstage-grupper. Det är en form av gruppstöd, där åtta till tio chefer får träffas ungefär en gång i månaden under ett års tid.

Varje gång får en chef beskriva ett konkret ledarskapsproblem som analyseras på djupet tillsammans med de andra i gruppen. Ur det arbetet växer en djupare förståelse för problemen och förslag på lösningar för cheferna att arbeta vidare med.

I en studie visade det sig leda till att medarbetarna uppfattar sin ledare som bättre, säkrare och mer trygg i sin roll.





Avslutningsvis

Vi vill nog ända säga grattis till dig som är ledare. Möjligheterna att bygga starka och lönsamma team är många. Särskilt för den som vågar och tar sig tid att bygga sitt ledarskap på tillit och förtroende.

Det är inte du som ska lösa alla knutor. Komma med lösningen på alla problem. Lyckas du med ditt ledarskap gör du det tillsammans och sida vid sida med dina medarbetare.

Genom att vara en lyhörd och empatisk ledare bygger du självständiga team och individer där alla vet vad som förväntas av dem. Det kommer att leda till en stor frihet inom tydligt satta ramar, vilket kommer att bidra till en gladare och mer innovativ arbetsstyrka.

De som lyckas med detta får:

Bättre business

Vi har jämfört hur de organisationer som är med på listan över Sveriges Bästa Arbetsplatser™ 2022 står sig jämfört med genomsnittliga svenska företag. Till exempel är vinstmarginalen 57 % högre för Sveriges Bästa Arbetsplatser™.

Bättre rykte som arbetsgivare

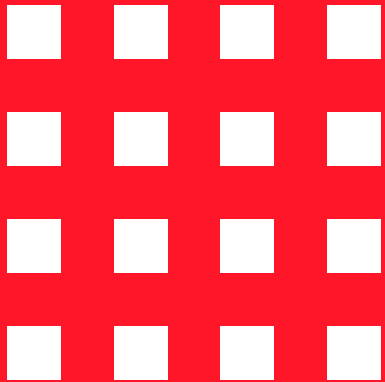
Ryktet om en riktigt bra arbetsplats sprids snabbt. Glada medarbetare är i sig en framgångsrik rekryteringsstrategi. Det ser vi inte minst i vår data. 93 procent av medarbetarna på vår lista över Sveriges Bästa Arbetsplatser™ säger att de är stolta över att berätta för andra var de arbetar.

Lägre personalomsättning

Organisationer som är Great Place to Work®-certifierade har i snitt 50 % lägre personalomsättning jämfört med genomsnittliga svenska organisationer. Även sjukfrånvaron är ungefär hälften så hög som genomsnittet.

Nöjdare och mer trogna kunder

Forskning visar att 64 procent av de som byter leverantör gör det på grund av en dålig serviceupplevelse. En åttaårig studie med hjälp av Great Place to Work-data visar att engagerade anställda levererar bättre kundservice, tar fram bättre produkter och har nöjdare kunder.



Great Place To Work
Malmskillnadsgatan 36
111 57 Stockholm
greatplacetowork.se

Källor: Umeå universitet | Harvard Business Review | Karolinska Institutet | American Psychological Association | The Center for Disease Control
Försvärshögskolans ledarskapscentrum | How to Be Exceptional: Drive Leadership Success by Magnifying Your Strengths | University of Exeter
Academy of Management Journal