

kontentan.

462 02/2018

SLUTA CHEFA BÖRJA LEDA

Kenth
Åkerman

storytel  brief

Sluta chefa, börja leda

Hur laget blir större än jaget

Av Kenth Åkerman

Förlag: RB Publishing

Copyright © 2017 RB Publishing och författaren

Sammanfattad med förlagets tillstånd

Genre: Ledarskap, organisationsutveckling

Sidor: 266

Målgrupp: Företagsledare, chefer, verksamhetsutvecklare och alla andra som har i uppgift att leda en förändring.

I korthet: *Sluta chefa, börja leda* innehåller råd till den som vill bli mindre chef och mer ledare.

Vill du läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.

DET ÄR ETT STORT ANSVAR att vara chef. Kraven på tillgänglighet, tempo och transparens ökar stadigt och som chef behöver man ha förmågan att lyfta både sig själv och sina medarbetare.

Sluta chefa, börja leda ger tips och idéer om hur vi kan må bättre, känna motivation och göra rätt saker oftare, samtidigt som vi antar nya utmaningar, använder våra styrkor och har kul på jobbet.

Det handlar om att hitta goda vanor, hantera och leda förändring samt att motivera andra. För att få till stånd en förändring behöver vi få grepp om våra inre mönster och förstå vad som är våra drivkrafter.

Ett öppet ledarskap i platta organisationer ställer stora krav på ansvarstagande, förtroende, helhetssyn och en vilja att bidra. Chefen är en ledare i en verksamhet där laget är större än jaget.

Själva kärnfrågan lyder: Hur kan vi skapa ett engagemang så att alla medarbetare vill bidra till att nå uppsatta mål?

KENTH ÅKERMAN är ledarskapsexpert, talare och mental coach. Han har arbetat i över 25 år med att utveckla ledarskap, affärsmannaskap och kundservice.

En bra ledare är trygg i sig själv

Det är ett stort ansvar att vara chef, men också roligt och utvecklande. Du behöver fundera över vad som ger dig själv inspiration, motivation och mod för att kunna utveckla dina medarbetare och verksamheten.

Ett ögonblick av insikt är ibland lika mycket värt som ett helt liv av erfarenhet.

Oliver Wendell Holmes

Chef är en funktion du får. Ledare är en roll du förtjänar.

ETT V-FORMAT STRÄCK med flyttfåglar är en bra metafor för hur vi kan se på ledarskap och lagarbete. Som grupp kommer vi längre. Vi är överens om vart vi ska och har därför lättare att nå målet. Vi uppmuntrar varandra, vi växeldrar, kommunicerar och ställer upp för varandra. Längst fram finns det en ledare som tar ut riktningen.

Växer av ansvar

Vi behöver utmaningar för att utvecklas. Har vi kontroll över vårt liv och arbete får det oss att känna oss kompetenta. Vi behöver också positiva och omtänksamma relationer. När alla dessa behov är i balans är vi också redo att leda andra.

En bra ledare är en person som är trygg i sig själv, litar på andra och inte behöver framhäva sig själv och sin makt. Den chef som försöker styra med makt får snart medarbetarna emot sig.

Ensam är inte stark. Vi är alla sociala varelser och ledare ska vara förebilder i ett samhälle där värderingar, hållbarhet och transparens sätts allt mer i centrum.

Som ledare behöver du människor som du kan delegera till och som tar medansvar. Som anställd vill vi alla känna att vi är behövda och gör ett bra jobb.

Medarbetarna ställer krav

Att möta en annan människa utan förbehåll är att ta risken att förändras. Möten ger idéer, skapar känslor och svetsar oss samman. I laget utvecklar vi andra och varandra för att skapa resultat. Vi behöver ledare som vågar och vill leda för att få uppgiften gjord. Ledare är människor som andra vill följa. Ledarskap är att hjälpa andra att växa och skapa sitt eget ledarskap. Att se, lyssna, berömma och uppmuntra är avgörande.

Medarbetare ställer allt högre krav på sina arbetsplatser. Man vill att arbetet ska ha

ett syfte. Man vill lära sig och utvecklas på jobbet och kunna använda sina talanger och kunskaper. Arbetet ska också passa in i det egna livspusslet.

Vad är min roll på jobbet?

Ingen är tvingad att gå till jobbet. Ändå är det många som inte trivs och därför inte presterar som det förväntas. Varje dag man kommer till jobbet behöver man ställa sig följande frågor:

Varför gör jag det jag gör?

Vad är min roll?

Vart är vi på väg och vill jag med på resan?

Hur kan jag i så fall bidra?

Det handlar om inställning

Många företag investerar massor i olika utbildningar. Det ger sällan särskilt mycket resultat. De flesta medarbetare vet vad de ska göra och hur de ska göra det, men de gör det ändå inte. Oftast handlar det om attityd, vilja, bristande tro på den egna förmågan eller rädsla för att göra bort sig.

En framgångsrik ledare skapar en kultur av personligt ansvar där alla hjälps åt med att hantera de hinder som kommer upp och där alla både ger och tar konstruktiv kritik.

En undersökning av vilka kompetenser som värderas högst av arbetsgivare gav följande resultat: På plats 1-5 hittar vi *Resultatorientering*, (du fullföljer uppgifter tills de är klara), *Proaktiv kommunikation*, (du är öppen och lyssnar aktivt till andras åsikter), *Förmågan att coacha och utveckla*, (du hjälper andra att utvecklas), *Förmågan att fungera bra i ett team*, *Organisation och prioritering*, (du prioriterar uppgifter utifrån hur viktiga de är). Arbetsgivare uppskattar också bland annat kundfokus, problemlösningsförmåga och integritet.

Väldigt få människor besitter förstås alla dessa egenskaper. Därför är det kanske desto viktigare att medarbetarna har rätt inställning till sitt arbete.

Sätt fokus på jaget

Hur blir du den medarbetare som du själv vill anställa? Målet är att du ska vara ditt bästa jag, varje dag. Det innebär att du är en individ som ser positivt på sin roll och sitt ansvar.

NÄR VI MÅR BRA går det oftast bra. Vad är det då som krävs för att vi ska känna lycka oftare i livet och på jobbet?

Tre tips för lyckligare jobbtillvaro:

1. Planera och sätt mål. På så sätt ger du dig saker att se fram emot.
2. Fyll din lediga tid med sådant som får dig att må bra.
3. Umgås med personer som får dig att må bra.

Det ska kännas roligt att gå till jobbet och skönt att gå därifrån. Som chef kan du behöva fundera över hur du gör arbetsplatsen till en plats att längta till.

Vår självbild och vår självkänsla är starkt förknippade med varandra. *Självbilden* är din bild av den du är. *Självkänslan* är hur du värderar dig själv. *Självförtroende* handlar mer om hur bra du tycker att du är på den ena eller andra aktiviteten. Dessa tre behöver inte hänga samman. Alla har vi väl hört talas om chefer som bara väntar på att bli avslöjade som en bluff. De har kanske stort självförtroende inför personalen, men sviktande självkänsla när lamporna släckts.

Våra sex behov för att trivas:

1. Säkerhet/trygghet
2. Osäkerhet/variation
3. Signifikans
4. Kärlek och gemenskap
5. Att få växa
6. Att få bidra

Våra behov styr våra handlingar

En bra ledare förstår sina och medarbetarnas behov och hur de hänger samman. Vissa behov kan tyckas motstridiga. Exempelvis behöver vi alla ett visst mått av säkerhet och trygghet samtidigt som vi vill ha variation. Vi vill vara speciella men också känna gemenskap.

Vårt behov av säkerhet får oss att sträva efter kontroll. Men vi växer inte av trygghet utan av osäkerhet och variation. När vi tar oss

utanför vår komfortzon lär vi oss nya saker, självförtroendet ökar, självkänsla stärks och självbilden förändras. Många chefer tror att de anställda har liknande behov som de själva, men så är det oftast inte.

Feedback och uppmuntran är viktiga redskap för den chef som vill få medarbetarna att känna tillfredsställelse. Även vår längtan efter kärlek och gemenskap är grundläggande men vi ska inte behöva ge avkall på våra värderingar för att få vara med.

De två sista behoven är att växa och att bidra. Vi människor är nog som gladast när vi får växa, lära oss nya saker och utvecklas. Att bidra handlar mycket om att göra saker för andra, exempelvis att arbeta ideellt.

Skippa rödpennementaliteten

Du skapar dina egna upplevelser och minnen. Påminner du dig själv om vad du är glad, stolt och tacksam över får du en mer positiv inställning till livet i stort. Vi tar väldigt mycket för givet. Ibland behöver vi stanna upp och skapa oss lite perspektiv. Byt ut rödpennan mot guldstjärnor!

Som chef har det stor betydelse om du fokuserar på felen eller på att berömma det som medarbetarna gör rätt.

Här följer några bra coachande frågor:

Vad är du inte nöjd med i ditt liv/arbete just nu? Vilka fördelar har du genom att inte göra något åt det? Vad kostar det dig att låta det vara som det är? Vilka signaler blundar du för?

Vi påverkas av förväntningar

Lärare som får höra att vissa elever har stor potential behandlar dessa annorlunda och det får till följd att eleverna ofta infriar förväntningarna. De blir duktigare, gladare, mer välanpassade och mer intresserade än sina klasskamrater. (Detta kallas för Pygmalioneffekten.) Som chef bör man vara medveten om att de egna förväntningarna kan styra medarbetarnas beteende.

Definitionen av galenskap är att göra samma sak igen och igen och förvänta sig andra resultat. *Albert Einstein*

En bra grundregel är att lämna alla människor och alla platser i samma eller bättre tillstånd än de var när vi mötte dem.

Ledaren ska fungera som förebild

En stark ledare blir du om du ägnar tid åt att föra fram vad du står för och lever som du lär. Höjer du din egen standard kommer andra att vilja följa dig. Det gör även ditt positiva rykte.

Den ledare som startar med ett kraftfullt varför inspirerar sin omgivning.

Det är ett stort ansvar att vara chef, men samtidigt ett stort privilegium.

Jan Eliasson

DET ÄR TIDVIS ETT TUFFT arbete att vara ledare, därför är det viktigt att du vet vad du står för och hur du ser på din roll och ditt ansvar. En ledare är inte bara en chef. En ledare är en person som tillåter sig att vara människa och som ser sina medarbetare som människor, inte bara som kuggar i maskineriet. En ledare är tydlig, lyhörd och prestigelös. En ledare fattar även obekväma beslut och visar vägen.

Makt, ansvar och tillit är tre centrala begrepp i ledarskapet. Som chef har du makt och ansvar men inte nödvändigtvis tillit. Tilliten måste du förtjäna.

Att vara ledare är ett förtroende som förpliktigar. Det finns säkert många chefer som egentligen inte vill vara det. De är bara smickrade över att ha fått frågan. Varje chef bör fundera över orsaken till att hen åtog sig uppdraget.

Bli en ledare andra vill följa

En ledare som andra vill följa blir du om du lever som du lär. Som ledare behöver du vara klar över dina värderingar och kunna argumentera för dina åsikter. Räkna med att ditt ledarskap ständigt kan sättas på prov.

En coachande ledare är en förebild. Det handlar om att styra utan att störa, att vara tillgänglig utan att ta över, att vara tydlig utan att bli en kontrollant.

Starka ledare är även modiga ledare, som vågar stå upp mot kortsiktighet och tillfälliga nycker, som vågar sätta ner foten och fatta beslut.

Bra ledare är levande inspiratörer präglade av positivism, passion och pondus. De är närvarande, ser bakom fasaden och återkopplar på goda prestationer. Alla kan bli bra ledare.

När du delegerar ansvar för en arbetsuppgift, se då till att även delegera makten, det vill säga de resurser som krävs. Annars är det lätt att personen känner sig stressad och bakbunden. Se också till att släppa kontrollen.

Ledaren bör kunna besvara dessa frågor:
Vilka krav och förväntningar...

... finns det på dig som ledare?

... har medarbetarna på dig som chef?

... har du på dina medarbetare?

Vet du inte svaret på den första frågan har du ett alltför otydligt uppdrag. Var femte chef anser sig ha ett otydligt uppdrag. Hur ska medarbetarna kunna svara på frågan *Vart är vi på väg?* om inte ens chefen vet.

Principer för framgångsrikt ledarskap:

1. Ledare attraherar ledare. En riktig ledare drar till sig medarbetare som också är potentiella ledare.

2. Ledare skapar relationer. Det behöver finnas tillit och respekt på arbetsplatsen.

3. Ledare får andra att göra rätt saker. Chefer sätter upp regler, kontrollerar och detaljstyr, ledare gör rätt saker och ser till att medarbetarna gör rätt saker. När medarbetarna tar över spakarna blir chefens uppgift att hjälpa, guida och stötta.

När folk får frågan om vad som utmärker en god ledare är det några svar som hela tiden återkommer: *Tydlighet. Lyhördhet. Prestigelöshet. Målmedvetenhet. Mod.*

Enbart mod kan leda till dumdristighet, men mod tillsammans med sunda värderingar är nyckeln till framgång. En modig ledare genomför sina beslut, drar sig inte för att hantera kritik och meningsskiljaktigheter och vågar säga emot överordnade. En modig ledare vågar också erkänna sin okunskap.

Styr mot målet

En ledare behöver ha tre kärnkompetenser; att *visionera, engagera* och *genomföra*.

Att *visionera* innebär att veta hur visionen ser ut och styra organisationen mot målet. Ledaren ska kunna måla upp en framtidsbild och ett syfte som skapar riktning och kraft.

Den ledare som kan *engagera* sprider mening och motivation till medarbetarna. Alla människor vill förstå sammanhanget, inte bara få lösryckta delar.

Inom personlig utveckling brukar man prata

om KASAM – känsla av sammanhang. Idén om KASAM består av tre delar: Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det som händer bör vara förutsägbart, begripligt och strukturerat. Då känns det också meningsfullt och lockar till engagemang.

Ledaren har också till uppgift att *genomföra*. Alla verksamheter lever av och för kunden/uppdragsgivaren. Att tillfredsställa kunden kräver lagarbete och chefens uppgift är att ha översikt och staka ut riktningen.

Ledarskapets fem roller

Lagarbete kräver kommunikation. Du behöver vara tydlig med ansvar, roller och förväntningar.

Ledarens uppgift är att ta fram det bästa ur sina medarbetare. Vi skulle kunna dela upp

ledarskapet i fem roller; *Strategen, inspiratören, talangjägaren, konfliktlösaren* och *uppmuntraren*.

Alla rollerna behövs. *Strategen* stakar ut riktningen och rullar ut spelplanen. *Inspiratören* ger visionen luft under vingarna. *Talangjägaren* rekryterar och utvecklar rätt resurser, inte personer som liknar en själv. Fokus ligger hela tiden både på att leta nya talanger och att utveckla förmågor som redan finns i verksamheten. *Konfliktlösaren*, lyssnar, lär och leder. Hen är lyhörd för det som sägs och det som inte sägs. Konflikter är ofta av godo. När två åsikter möts kan det antingen bli en kollision eller en evolution. *Uppmuntraren* berömmar, belönar och berikar. Hen tillför självsäkerhet och glädje, visa uppskattning och erkännande så att medarbetarna känner stolthet och växer.

En stabil verksamhet bygger på erfarenhet, bra rutiner och aktuella processer. Ledarskapet bygger på visioner.

Vikten av goda vanor

Vanor kan förenkla livet för dig, men det är också lätt att fastna i ovanor. Du behöver skapa goda vanor som gör att du mår bra även i pressade situationer.

FUNDERA ÖVER VILKA VANOR som hjälper dig och vilka som stjälper dig. Att bryta dåliga vanor kräver disciplin och uthållighet.

Här följer sju goda vanor:

1. Skapa rätt tillstånd för att prestera

Du behöver visa med både ord och handling, förnuft och känsla att du tror på det ni gör. Varje uppgift kräver sitt sinnestillstånd. Varför inte starta morgonen med en promenad. Ett gympapass eller med lite party? Fundera över: Vad ger dig energi och lust? Vad är det som stjäl din energi? Stress är resultatet av en obalans mellan resurser och krav.

2. Prioritera – Gör det viktiga först

Ser du dig själv som skapare av din egen verklighet eller är du ett offer för omständigheterna? Lär du dig att fokusera orkar du mer, du presterar bättre och levererar högre kvalitet.

Genom att placera in dina arbetsuppgifter i **Bråttom-viktigt-matrisen** får du lättare att prioritera. Detta är en fyrfältsmatris där **ruta ett** är både viktigt och bråttom, **ruta två** bråttom men inte viktigt, **ruta tre** viktigt men inte bråttom och **ruta fyra** varken viktigt eller bråttom. Uppgifterna i ruta tre blir ofta

eftersatta. Prioritera dem och strunta i det som ligger i ruta fyra.

Vana 3. Sätt upp mål

Om du ska nå framgång behöver du ha en klar vision av vad framgång för verksamheten innebär. Tänk på att allt skapas två gånger, först i fantasin och därefter i verkligheten.

Vana 4. Kommunicera

Försök först förstå, innan du försöker göra dig förstådd. Grunden för all god kommunikation är att förstå andras perspektiv. Vi har ofta en benägenhet att avbryta och komma med goda råd i förtid.

Vana 5. Var närvarande

Se dina medarbetare, prata med dem alla varje dag. I ett första skede tror de kanske att du är där för att kontrollera dem, men ställer du intresserade frågor förstår de snart att så inte är fallet.

Vana 6. Tänk vinna-vinna

Livet är en arena för samarbete, inte konkurrens. *Vinna-vinna* betyder att överenskommelser och lösningar är ömsesidigt fördelaktiga. Det krävs integritet, mognad och överflödsmentalitet för att sträva efter det.

Det finns inget så meningslöst som ett kompetent utförande av det som inte borde utföras. Peter Drucker

Medveten träning handlar om att ändra sättet att prestera, sätta upp nya mål och anstränga sig för att varje gång nå lite högre.

Anders Ericsson

Om någon begår ett ordentligt misstag behövs vanligen ingen tillsägelse. Personen inser det själv. Sir Richard Branson

Vana 7. Utveckla dig själv

Inte bara våra kroppar behöver omvårdnad, även vår mentala kapacitet och vår kunskap behöver utvecklas. Vad behöver du lära dig för att ta nästa steg? Investera tid i dig själv.

Bli en ledare i förändring

Livet är en ständig förändringsresa. Gör du inget fortgår förändringen ändå. Gör du något blir du delaktig. Ibland är det rätt att vara följsam och flexibel, men ibland måste man sätta ner foten och säga nej, våga stanna upp, analysera risker och konsekvenser.

Förändring får inte bli ett självändamål. Nya chefer har ibland mani på att göra organisationsförändringar. Det leder ofta till förvirring, lägre tempo och fler småpåvar.

Utveckling kräver dialog och reflektion, kanske irritation och provokation, kanske till och med konfrontation. Det räcker inte med information.

Nyfikenhet och frågvishet driver på utvecklingen.

Låt resan ta tid!

För att få framgång måste du planera för framgång. Gör du upp en tydlig och visuell plan och utarbetar en vision skapar detta minnesspår i hjärnan, precis som om du upplevt händelsen i verkligheten. Du blir alltså bättre bara genom att formulera och fantisera om din vision.

Låt förändringsresan ta tid. Det är bättre att dela upp arbetet på flera halvdagar, kanske en eller två i månaden, än att göra hela arbetet i ett svep. Det visar på uthållighet och skapar ett internt driv.

Det finns sex förändringsnivåer:

Syfte – Vad är du en del av?

Identitet – Vem är du? Vad har du för självbild?

Värdering/förhållningssätt – Varför agerar du som du gör? Vilka övertygelser styr dig?

Kunskap/färdighet – Hur gör du det du gör?

Beteende – Vad är det du gör?

Omgivning – Vad är dina externa förutsättningar?

Ibland kan det räcka med en utbildning för att påverka alla sex nivåerna, men det finns många som går utbildning efter utbildning utan att det sker någon förändring. En säljare som underpresterar trots alla säljkurser kanske inte ser sig som en säljare. Då ligger problemet på värderings- och identitetsnivå.

Gör du en förändring på någon av de första nivåerna kommer de följande att påverkas.

Förändringen går inte i motsatt riktning. Om du bara ändrar din omgivning kommer inte ditt beteende eller din identitet att förändras. När du som ledare coachar medarbetare behöver du uttröna vilken nivå deras svårigheter ligger på.

Förändring är inte något man utsätter andra för. Det är något man åstadkommer tillsammans.

Sex steg för framgångsrik förändring:

Steg 1 – Visionera. Alla bör veta vart ni är på väg och varför.

Steg 2 – Agera. Börja göra på det nya sättet.

Steg 3 – Belöna. Belöna strävan efter att göra något nytt, inte bara resultatet.

Steg 4 – Reflektera. Summera regelbundet framgångar och bakslag.

Steg 5 – Justera. Justera arbetssättet efter vad ni kommer fram till.

Steg 6 – Etablera. Att etablera en rutin kan vara jobbigt, men så småningom blir den en vana.

De små stegen räknas. Det kan handla om att ringa ett extra kundsamtal om dagen. Var oförtröttlig i ditt arbete med att förbättra, förfina, förenkla och förtydliga.

Skapa motivation

Det räcker inte med att veta vad man bör göra. Många gånger gör vi det inte ändå. Ofta handlar det om att vi behöver känna till varför vi ska göra våra uppgifter.

Man skiljer på inre och yttre motivation. Yttre motivation är till exempel belöningar och befordran. Inre motivation är i första hand medarbetarnas eget ansvar, men chefen kan inspirera och ge rätt förutsättningar.

Den drivande kraften i motivation är beslutsamhet. Beslutsamhet får näring från motivation.

I grunden vill människor jobba och göra rätt för sig. Därför kan vi räkna med att om bara förutsättningarna är de rätta så gör medarbetarna sitt jobb. Det finns dock en rad faktorer som kan sätta käppar i hjulet. Stress är en. Brist på information är en annan.

Alla motiveras inte av samma saker. Vissa blir motiverade av det som de tycker är viktigt i deras jobb (exempelvis möjligheten att lära nytt), medan andra motiveras av känslan att de

har gjort bra ifrån sig.

Vissa personer känner sig motiverade av att ha möjligheter och alternativ. Andra gillar att följa bestämda regler och procedurer för sitt arbete.

En del vill själva kunna värdera kvaliteten på sitt arbete. De behöver inte så mycket extern uppmuntran. Andra vill gärna få styrning och feedback.

I grunden vill alla människor styra sina liv och inte bli offer för andras beslut och handlingar. Det finns dock vissa som är mer aktiva än andra och agerar utan tvekan. De tar gärna initiativ och riskerar att trampa andra på tårna, medan de som har reaktiva beteenden lätt blir stressade och oroliga om de blir påtvingade en förändring.

Vissa motiveras av att slippa något, exempelvis en reprimand, medan andra motiveras av möjligheten att uppnå något.

Den som motiveras av en piska är bra problemlösare eftersom de automatiskt söker det som kan gå fel. Vill du motivera alla så tänk på att både använda argument om vad de kan uppnå och argument om vad de undviker.

Det är lätt att se att en enda typ av belöning inte passar alla. De som redan tjänar bra blir inte särskilt motiverade av att få lönepåslag. Bonus kan till och med försämra motivationen eftersom yttre motivation många gånger minskar den inre. De som motiveras av att slippa undan ett obehag känner sig inte motiverade av att få en belöning.

Tre faktorer för motivation

Mening, mästerskap och *självstyre* är tre faktorer som skapar verklig motivation.

Människor måste känna *mening* och veta varför de gör det de gör. Tror man på det man gör är det inte lika viktigt att uppgiften är rolig. Vi har också ett behov av att få känna oss kompetenta (känna *mästerskap*) och av att ha kontroll över vår arbetssituation (*självstyre*). Vi vill kunna välja metod, tid, tempo och grad av ansträngning. Känslan av att ha kontroll är tätt förbunden med känslan av tillfredsställelse.

Det behöver också finnas en kultur på arbetsplatsen som inte ligger allt för långt ifrån våra värderingar och som främjar tillit och trygghet.

Sträva efter engagemang

Ta jobbet på allvar, men du behöver kanske inte vara allvarlig hela tiden. Har du glimten i ögat blir livet roligare och ditt arbete ger ofta bättre resultat.

Det behöver finnas en balans mellan ditt egenintresse och intresset för din omgivning. Människor är mest framgångsrika när de drivs av ett mellanting. Du blir inte utbränd av att lägga tid och energi på att hjälpa andra. Kraften försvinner om du inte känner att du gör nytta.

Företagskulturen är en starkt avgörande faktor för såväl trivsel som kundnöjdhet. Den är beroende av att det finns tydliga riktlinjer på arbetsplatsen, att rutiner och processer fungerar och att alla har en klar bild av målet. Ledningen behöver agera med passion, tydlighet och uthållighet för att få alla med på taget. När medarbetarna känner stolthet över verksamheten har kulturbygget lyckats.

Vi vill vara en del av laget

Alla har vi ett behov av att känna tillhörighet, signifikans och att vara en del av laget. Allt arbete är ett åtagande gentemot arbetsplatsen. Det finns tider, rutiner och arbetssätt som ska följas och mål som ska uppnås. Som chef och ledare blir dessa åtaganden än mer viktiga, men alla spelare behöver vara med i matchen och veta var de ska göra mål.

Det är jobbigt att ta ansvar. Man har ingen annan att skylla på när det inte blir som förväntat. Men det är ansvaret som gör oss till människor.

Som ledare ska du inte överta medarbetarnas ansvar. Visa istället tillit och förtroende för att de kommer att utföra sina uppgifter. Lek inte misstroendeleken! Den innebär att du å ena sidan ger förtroende till medarbetaren, å andra sidan kontrollerar att personen verkligen gör det som ni kommit överens om.

Fullgör någon medarbetare inte sina åtaganden behöver ni kanske se över vad som är orsaken. Handlar det om att personen har för mycket att göra eller brister i kompetensen behöver ni åtgärda det.

Se också över din egen att-göra-lista. Prioriterar du rätt saker? Kanske måste du säga nej till något för att kunna säga ja till något annat.

Jag klandrar aldrig den som misslyckas, men jag är fullkomligt obarmhärtig mot den som inte bjuder till.

F. Scott Fitzgerald

Jag slutar inte när jag är trött. Jag slutar när jag är färdig.

Äventyraren Johan Ernst Nilsson

Jag behöver vi för att till fullo bli mig.

Carl Ljung

Det viktiga är inte hur effektivt man genomför uppgiften, det viktiga är hur man mår under tiden.

Har du att göra med människor som hotar, tjarar eller till och med gråter har du ändå rätt att säga nej. Vad är det värsta som kan hända?

Belöna även ansträngningen

Genom att ge varandra beröm och uppmuntran och se det goda och vackra förstärker vi det positiva. Feedback fyller vårt behov av att bli uppmärksammade och känna trygghet.

Det är viktigt att vi uppmuntrar strävan och hårt arbete, inte bara belönar resultat. Barn som får höra att de är smarta väljer vanligen lättare uppgifter för att inte misslyckas. Barn som får höra att de ansträngt sig duktigt räds inte utmaningar. Därför är det en god idé att inte bara berömma resultatet utan även ansträngningen och uthålligheten.

De flesta av oss överskattar faktiskt oss själva. I en undersökning rankade sig sju av tio högre än sina kamrater när det handlar om egenskaper som kompetent, finkänslig och resultatnriktad. Knappast någon anser att de ligger under genomsnittet.

Frågan är dock om det gör så mycket. Stolthet är en positiv känsla. Stolta människor visar glädje och handlingskraft, har lägre stressnivåer och bättre välbefinnande. Positiv förstärkning skapar ändrade mönster, men det får inte gå slentrian i berömmet.

Feedback behöver balanseras och bör innehålla både ris och ros. Beröm ska vara ärligt personligt, specifikt och återkommande. Kritik bör ges i enskildhet och vara knutet till något personen gör, inte vem han eller hon är. Grunden för feedback är omtanke och en vilja

att hjälpa personen att bli bättre.

Vissa undviker feedback eftersom de inte klarar av att få sin självbild ifrågasatt. Andra hör bara det som stämmer överens med den egna självbilden, men några ser feedbacken som utvecklande och använder den för att bli ännu bättre.

Förstå vad som står i vägen

Första steget mot konstruktiv feedback är att förstå vad som hindrar medarbetaren. All utveckling börjar med medvetenhet.

Andra steget är att bygga vidare på en persons styrkor. Tala om vad personen gör bra och uppmuntra till mer av det.

Tredje steget är att få personen att sluta göra det som inte fungerar.

Steg fyra handlar om att se sina svagheter och att göra något åt dem. Exempelvis att göra mindre av det som man är dålig på, att försöka bli bättre, att göra aktiviteten roligare eller att förenkla den. Ibland hjälper det att skapa perspektiv på beteendet. Varför gör jag det och för vem?

Steg fem innebär att berätta för andra vad man är bra på.

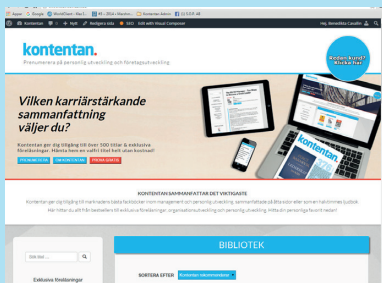
Steg sex handlar om att skapa nya goda vanor.

Får du inte tillräckligt med feedback är det en god idé att själv se över vad du behöver träna på, lära dig och göra annorlunda.

Feedback fyller vårt behov av att bli uppmärksammade och känna trygghet.

Tyckte du denna sammanfattning var intressant?

Då föreslår vi att du också läser *Motivationskoden*, sammanfattad som Kontentan nr 431, eller *Det tydliga ledarskapet* Kontentan nr 401.



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling.

Du kan få Kontentan som 8-sidig skrift eller pdf-fil. Många nummer finns även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriv till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg. Eller ring 031-335 22 30 eller e-posta till order@kontentan.se.