

Ledarens 10 budord för välmående i arbetslivet

Dagens arbetsliv präglas av allt större press, högre krav, mer komplexitet – och allt fler som inte mår bra. Därför är det viktigt att de som ska leda verksamheten på arbetsplatsen faktiskt har kunskap om och förutsättningar för att sköta sitt arbete väl och främja välmående.

Vi vill bidra till detta genom att sammanställa **ledarens tio budord för välmående i arbetslivet**. Vi har tagit fram dem genom att intervjua och lyssna på experter, läsa in oss på ämnet och samla in synpunkter från både unga arbetstagare och mer erfarna chefer.

Varje budord summerar på ett kärnfullt sätt ett väsentligt tema inom välmående/främjande ledarskap, och ger ett konkret tips för hur du genast kan försöka omsätta temat i praktiken. Börja med ett tema som du tycker skulle vara hjälpsamt i ditt arbete och försök göra det till en rutin i din arbetsvardag. Var ödmjuk och kom ihåg att nya vanor – så som att föra svåra samtal, att vara lyhörd, att ge och ta emot feedback – helt enkelt kräver tid och medveten övning innan det känns som om du riktigt bemästrat dem. När du sedan känner dig redo kan du ta dig an ett nytt tema.

Vi hoppas att dessa tio budord ska vara till nytta för dig som leder människor. Målsättningen är att de ska hjälpa dig att bättre känna dig själv, lättare stödja dina medarbetare, snabbare uppnå din organisations målsättningar – och på så sätt bidra till allas gemensamma välmående.

Ledarskap är inte lätt, men tillsammans lär vi oss.

Fanny Fröman, Jens Back, Jockum Backman och Sandra Ahtola
Ledarskapsakademins 15:e program, 2022–2023

INNEHÅLL

Inledning.....	2
1. Din viktigaste uppgift är att leda.....	4
2. Ta hand om dig själv.....	6
3. Föregå med gott exempel.....	8
4. Kommunicera, kommunicera, kommunicera.....	10
5. Upprätthåll en god dialog.....	12
6. Informera om stöd för välmående.....	14
7. Se till att alla i ditt team känner sig trygga.....	16
8. Låt förändringsarbetet ta tid.....	18
9. Fokusera på att engagera.....	20
10. Se individen.....	22

1.

**Din viktigaste
uppgift är att leda**

1. Din viktigaste uppgift är att leda

För att dina medarbetare ska kunna lyckas i sina jobb måste de veta vad deras uppgifter är. Din uppgift är att se till att alla har det på det klara. Det innebär att se till att alla i teamet vet vad som är det viktigaste för tillfället så att de kan prioritera därefter och att allas arbetsbördor är rimliga.

Tänk också på att alla faktiskt ska ha förutsättningarna att klara av sina tilldelade uppgifter. Det betyder att “rätt person ska sköta rätt uppgift”, men också helt praktiskt att medarbetare har tillgång till ändamålsenliga och fungerande arbetsverktyg och utrymmen. I regel finns det alltid mer arbete som kunde göras än vad man faktiskt hinner göra – därför är det viktigt att var och en känner att de har sitt arbete under kontroll.

När dina medarbetare känner att de har kontroll över sin arbetsbörda och lyckas med sina uppgifter vet du att de får det ledarskap de behöver.



Tips!

Ställ dig själv med jämna mellanrum frågan ifall du faktiskt har tillräckligt med arbetstid att leda. Ofta har en ledare även andra arbetsuppgifter som gör det svårt att fokusera tillräckligt på ledandet. Ta upp saken med din egen chef ifall det känns som om din tid inte räcker till för att leda dina medarbetare, eller se över vilka av dina uppgifter som du potentiellt kunde delegera till någon annan.

2.

**Ta hand om
dig själv**

2. Ta hand om dig själv

Kraven på ledare är hårda och vi kan alla behöva påminna oss om att också ledare bara är människor. För att du som ledare ska kunna främja välmående på arbetsplatsen är det viktigt att du själv mår bra. Se alltså till att prioritera din egen hälsa – på alla plan – så att du orkar vara en bra ledare.

Använd de stödformer och strategier som passar just dig. Det kan vara en god idé att regelbundet ventilerar dina tankar med någon professionell inom psykisk hälsa eller med en kollega i liknande position som din. En annan idé är att boka in tid för ostört arbete i kalendern varje vecka.

Huvudsaken är att du är snäll mot dig själv. Behandla dig själv som du skulle behandla din bästa vän, helt enkelt. Och kom ihåg att det inte är själviskt att prioritera ditt eget välmående – det är det enda hållbara.



Tips!

Tacka dig själv varje dag för åtminstone en bra sak som du åstadkommit under dagen. Då övar du på att vara snäll mot dig själv och motar känslan av otillräcklighet som många ledare känner.

3.

Föregå med
gott exempel

3. Föregå med gott exempel

Anländer du oftast till möten med andan i halsen? Svarar du på mejl utanför den bestämda arbetstiden? Ger du bilden av att alltid vara på jobb och aldrig ledig?

Som ledare föregår du med exempel och sätter tonen för dem du leder. Det är klart att ledaren ofta har mycket på sitt bord – för många kan arbetsmängden kännas som en hög som aldrig minskar. Försök ändå föregå med gott exempel och visa att det inte bara är tillåtet utan också önskvärt att ta hand om sitt välmående: gå och träna på lunchen, ta kaffepauser, och så vidare. Var tillgänglig men visa att också du sätter gränser mellan arbete och fritid.

Ledaren är i nyckelroll för hurudan kultur som skapas på arbetsplatsen – det du gör (och hur du gör det) noteras av dina teammedlemmar och smittar av sig. Ju mänskligare du visar dig, desto mänskligare blir atmosfären på arbetsplatsen, och som ett resultat mår alla bättre.



Tips!

Tänk på vilken energi du hämtar med dig när du kommer in i ett rum, vare sig det rummet är fysiskt eller digitalt. Ge dig själv minst en minut före ett nytt möte för att skaka av dig det gamla och gå in i det nya med ny energi.



**Kommunicera,
kommunicera,
kommunicera**

4. Kommunicera, kommunicera, kommunicera

All kommunikation på arbetsplatsen är informationsutbyte och det är något som du måste reservera tid för varje dag. Med god kommunikation kan du bland annat engagera den enskilda medarbetaren och hjälpa bygga upp en sundare arbetsplatskultur.

På arbetet är vi i dagsläget konstant i kontakt med våra medarbetare via flera kanaler. För att inte drunkna i meddelanden krävs en plan för var och hur ni kommunicerar. I en föränderlig tid är det skönt om vissa saker kan kommuniceras enkelt och tydligt, så sträva till effektivitet och tydlighet i din kommunikation. Kom ihåg att kommunikationen är alltid tvåsidig, så din uppgift är också att vara lyhörd.

Utöver den dagliga kommunikationen är det viktigt att kommunicera om vilka förväntningar du har på teamet och den enskilda medarbetaren. Tydliga mål gör det lättare att prestera väl i arbetet. Ställ personliga målsättningar tillsammans med medarbetaren och följ med jämna mellanrum upp hur de uppfylls.



Tips!

Gör det till en rutin att skriva upp vad ni kommit överens om på möten och dela anteckningarna i förutbestämd kanal, så att det finns något att gå tillbaka till senare. Alltid behöver det inte vara just du som gör anteckningarna.

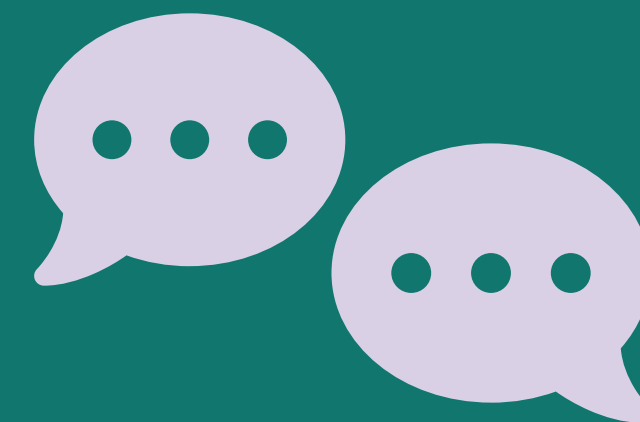
5.

Upprätthåll en
god dialog

5. Upprätthåll en god dialog

För ett gott informationsflöde krävs det ofta mycket dialog och framför allt god dialog ledare och medarbetare emellan. Regelbunden och god dialog befrämjar samförståndet mellan ledare och medarbetare, smidiga förändringar på arbetsplatsen, tillitsfulla och hållbara team samt förebygger konflikter.

Vare sig du som ledare har möte med hela teamet eller för tvåpartssamtal finns det några saker att tänka på. Välj rätt rum för dialogen. Ett rum där alla ser och hör varandra utan avbrott och störningar passar oftast bäst. Se till att alla kommer till tals och att allas synpunkter beaktas.



Tips!

Lyssna öppet och aktivt på diskussionen med medarbetarna, var närvarande. Understöd andras goda synpunkter och sammanfatta konklusionerna så att alla, när mötet är slut, vet vad som beslöts.

6.

Informera om stöd för välmående

6. Informera om stöd för välmående

Du som ledare bär inte ensam ansvaret för dina medarbetares välmående. Det kan låta som en självklarhet, men se till att informera alla i teamet om vilka välmående-främjande tjänster arbetstagarna kan nyttja på arbetsplatsen, så som arbetshälsovård eller motionsbidrag. Säkerställ att alla vet hur systemen fungerar hos just er. Håll i minnet att det kanske inte räcker med att informera en gång i samband med nyanställning, utan påminn alla nu och då om vilka stödtjänster just er organisation erbjuder.

Då medarbetaren är medveten om vilka stödtjänster som finns att tillgå fördelas ansvaret för välmåendet på arbetsplatsen. Samtidigt är det viktigt att du som ledare är lyhörd inför symtom på ohälsa och vid behov kan ta upp saken till diskussion direkt med den berörda arbetstagaren. En god ledare *ser* sina medarbetare.



Tips!

Ta upp frågan om hälsofrämjande tjänster under utvecklingssamtal och fråga om medarbetaren vet hur hen ska gå tillväga vid behov. Samtalet är också ett ypperligt tillfälle att samla in feedback på om medarbetaren upplever att något särskilt stöd saknas.



**Se till att alla i ditt
team känner sig
trygga**

7. Se till att alla i ditt team känner sig trygga

Dina medarbetare mår bra då alla känner sig som självklara medlemmar av arbetsgemenskapen, vågar vara sig själva på arbetet och det råder *psykologisk trygghet*.

Detta är ett begrepp som populariserats under de senaste åren, och betyder helt enkelt att i ett team där psykologisk trygghet råder känner sig medarbetarna tillräckligt accepterade för att våga ta “sociala” risker. Exempel på detta är att föreslå idéer som kan verka okonventionella eller ställa frågor som kan verka dumma. Ingen drar sig för att fråga, erkänna fel eller uttrycka en avvikande åsikt av rädsla för att bli straffad eller utstött.

Psykologisk trygghet betyder dock inte att man som ledare konstant måste behandla alla med bomullshandskar och inte skulle få ställa krav på sina medarbetare – tvärtom gör det gott för alla att vara tydliga och veta vad förväntningarna är.

Var också noggrann med hur ni talar om personer i den vidare arbetsgemenskapen. Tala inte illa om människor bakom deras ryggar och lyft inte upp det egna teamet genom att hacka ner på andra. Sådan jargong skapar bara osäkerhet och en negativ atmosfär.



Tips!

Psykologisk trygghet skapas genom handlingar. Hur du som ledare hanterar misstag eller klagomål är av stor betydelse. Se misstag som tillfällen att ta lärdom av så att nästa gång blir bättre. Hantera klagomål som händelser som bör utredas ordentligt.

8.

**Låt förändrings-
arbetet ta tid**

8. Låt förändringsarbetet ta tid

En stor del av ledarskapet handlar om att leda i förändring och det är här som ledarskapet ofta sätts på prov. I en organisation – oberoende av sektor – är förändring en förutsättning för utveckling. Det är bra att komma ihåg att förändringsarbete tar tid, samtidigt som förändringar i samhället sker i ett allt snabbare tempo. Det är viktigt att du bereder tid för förändringsarbetet och att du kommer ihåg att förändringar ofta kräver en övergångstid.

Utmaningarna med förändring är egentligen inte att det går fort, utan snarare förändringsarbetets stegvisa och splittrade karaktär. En bra utgångspunkt för en förändring kan därför vara att ha en relativt avspänd inställning till osäkerhet. Du kan inte nödvändigtvis alltid göra något åt att förändringar sker, men du kan påverka utvecklingen som dessa leder till genom val. Visionera därför i ett tidigt skede med dina medarbetare för att kartlägga vägen till slutmålet för att minska på osäkerhet. Du har möjlighet att påverka hur teamet eller organisationen reagerar på förändringen. Välmåendet i förändringsarbetet kommer genom gemensam planering och god kommunikation.



Tips!

Bygg upp en verksamhetskultur som utgår från att man gör saker tillsammans. Engagera alla från början för att minska eventuell skepticism mot förändringsarbetet. Påminn om de förbättringar man eftersträvar, det vill säga varför förändringsarbetet över huvud taget görs.



**Fokusera på att
engagera**

9. Fokusera på att engagera

En ledare är ofta inte enbart en arbetsledare, utan också en coach vars centrala uppgift är att engagera och motivera. Du hinner inte styra allas arbete på detaljnivå. Ge istället medarbetarna ansvar över sitt eget arbete så långt som möjligt. Visa att du uppskattar medarbetarnas tankar och expertis, försök aldrig ge färdiga lösningar. Det delade ansvaret skapar möjligheter för medarbetarnas personliga utveckling, men också för dig och hela verksamheten – alla vinner om ansvaret fördelas.

En engagerad medarbetare presterar bättre i sitt arbete. Tänk inte bara på nuläget, utan även på de följande stegen: du ska uppmuntra dina medarbetare till att utvecklas och bygga sin egen karriärstig.

Kom ändå ihåg att visa att du finns tillgänglig vid behov. Ditt stöd inger trygghet för medarbetarna.



Tips!

Uppmärksamma regelbundet dina medarbetares individuella prestationer. Alla behöver känna att de och deras insats blivit sedda! Ge också regelbunden feedback, men kom ihåg att anpassa den enligt individens behov då alla inte tar emot återkoppling på samma sätt. Öva på att ställa öppna frågor för att främja ett coachande grepp.

10.

Se individen

10. Se individen

Professionalitet tar dig och ditt team väldigt långt, men kom ihåg att till syvende och sist är alla medarbetare människor. Även då allt löper som smort, kommunikationen flödar och alla är trygga och inspirerade behöver du uppmärksamma dina medarbetares känslor. Framför allt då det gäller förändringsarbete handlar ledarskap i hög grad om att leda känslor.

Dessutom är livet en helhet. Fastän allt är bra på jobbet kan det finnas saker utanför jobbet som gör att dina medarbetare mår sämre eller orkar mindre. Därför är det bra att försöka vara lyhörd också för den biten även om man inte ska tvinga någon att berätta något.

Se dina medarbetare som individer och minns att alla är olika – det som fungerar för en person gör inte det nödvändigtvis för någon annan.



Tips!

Boka kontinuerligt in individuella utvärderingssessioner med alla medarbetare. Då har du allokerat tid för att uppmärksamma allas tankar och behov enskilt. Det är det enda sättet att veta hur de verkligen mår och vilka tankar de har.