

# Chef. Pocket

En guide från Tidningen Chef

**Nygeist.**  
Ökaloönsamheten.

**Heta tips.** Vänd de  
hopplösa fallen.

## Motivera på jobbet

10 steg: **Peppa  
ditt team**

COACHA DINA MEDARBETARE \* STÅLL KRAV \* KOMMUNICERA

»Det är på den egna insidan som motivationen måste födas. Sedan kan den med fördel gödas utifrån«, skriver **Jennie Sjögren**.

**D**et brukar sägas att man ska välja rätt chef för att göra karriär. Jag tror snarare att det handlar om att välja rätt förhållningssätt. Den lättaste saken i världen är att som medarbetare skylla ifrån sig på chefen. »Chefen leder värdelösa möten, det är chefens fel att det är så dålig stämning på jobbet, om bara chefen kunde ge mig beröm någon gång«... Jag har hört klagosångens alla verser.

Och även den på ytan mest motiverande chefen, den med »skål och hurra« i ständigt släptåg, har så klart sina brister. Om jag under min karriär enbart hade hämtat min arbets-

motivation från dessa chefers agerande hade jag säkert blivit sittande i mitt bås och muttrat i klagokören.

Nu har jag lutat mig mot en inre motivation som blivit starkare och tydligare med mina erfarenheter. Det är helt enkelt på den egna insidan som motivationen måste födas.

Sedan kan den med fördel gödas utifrån, av både trevliga medarbetare och verkligt motiverande chefer – då väntar stordåd!

JENNIE  
SJÖGREN

*Jennie Sjögren*



Guiden är producerad av tidningen Chef och distribueras som bilaga i nr 2/08, samt som särtryck. Copyright © Chef 2008

**ANSVARIG UTGIVARE:**

Camilla Jonsson,  
chefredaktör Chef

**REDAKTÖR:**

Catharina Nordlund

**TEXT:** Jennie Sjögren

**LAYOUT:** Sofia Berry

**ILLUSTRATIONER:**

Lotta Sjöberg

**OMSLAGSFOTO:** Moa Karlberg

**ANNONSSÄLJARE:**

Tomas Henningsson

Beatrice von Treskow

PA Gerdin

Tack till den expertgrupp som varit rådgivande vid framställningen av denna guide:

**Anna Bergstrand,**

organisations- och ledarskapskonsult hos Aptus consulting.



**Pia Fahl Blomqvist,**

coach och utbildare hos chefsnätverket Close.



**Patrick Stahl,**

ledarutvecklare och senior associate hos Mil Institute samt grundare av Expedition WOW – »Motivation och ledarskap på burk«.

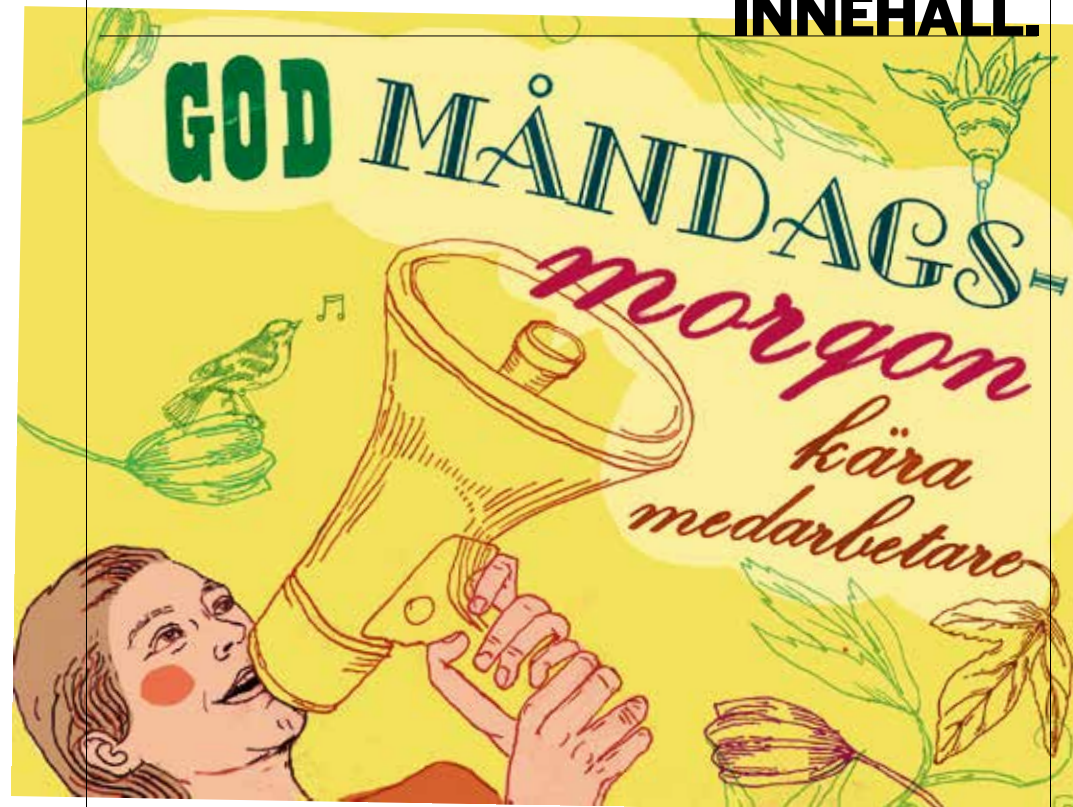


A



# A

## INNEHÅLL



### HÄR ÄR GUIDEN TILL MOTIVERANDE LEDARSKAP:

KAPITEL 1:  
**Motivationsfarorna** 6  
Mardrömmen: omotiverade medarbetare.

KAPITEL 2:  
**Äkta motivation** 9  
Peppgeneral, nej tack!

KAPITEL 3:  
**Motivera alla** 14  
Så motiverar du ditt team.

KAPITEL 4:  
**Motivera några** 21  
Vänd de svåra fallen.

KAPITEL 5:  
**Fallgroparna** 25  
Slipp störningarna.

KAPITEL 6:  
**Framtidssatsa** 29  
Motivation för framtiden.

### SNABBA TIPS

- \* Nöjdhetsfaktorer **6**
- \* God morgon! **16**
- \* Vad motiverar? **11**
- \* Skambud **21**
- \* Yttre motivation **11**
- \* Dela ordet **23**
- \* Inre motivation **12**
- \* Kvinnor kan **28**



KAPITEL 1:

## Omotiverade medarbetare

Farorna med bristande motivation bland dina medarbetare är många. **På kort sikt, dålig stämning. På lång sikt, dåligt resultat.**

**A**tt tappa sugen gör de flesta lite då och då, man har sovit dåligt en natt, barnen är sjuka, det är dåligt väder. Det verkliga problemet uppstår om vi glider in i en långsiktig svacka av olust. Mardrömmen för dig som chef är så klart en hel avdelning full av tappade sugar. Men det kan räcka med att en medarbetare tycker att jobbet suger för att förpesta stämningen i hela gruppen.

Den mest omedelbara faran med bristande motivation bland medarbetarna är en dålig stämning som kan försura hela arbetsmiljön. Och dålig arbetsmiljö leder snabbt till dåliga resultat eftersom en grupp eller enskilda medarbetare med bristande engagemang inte klarar av att leverera så bra som de skulle kunna göra. Som chef tvingas du hantera svårigheten med att nå målen för nästa kvartal, och kanske nästa, och nästa ...

**PÅ LÅNG SIKT** finns risken att omotiverade medarbetare sprider badwill om organisationen utåt, mot kunder och andra kontakter.

Arbetsgruppen kan dessutom utveckla större arbetsmiljöproblem än en allmän olust. Det är vanligt med konflikter inom

gruppen, kanske börjar det till och med likna mobbning om medarbetarna utser syndabockar för den dåliga stämningen. Det kan bli du som blir syndabocken.

**FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR** att lära nytt minskar också ju längre olustsvackan håller i sig. Att starta en förändringsprocess i en omotiverad arbetsgrupp är en rejäl utmaning som kräver mycket förarbete och äkta förankring.

### Tänkvärt

**Faktorer som påverkar medarbetarnas nöjdhet mest:**

1. Motivation (22 %)
2. Närmaste chef (16 %)
3. Utveckling (15 %)
4. Företagsledning (13 %)
5. Dagliga arbetet (12 %)
6. Samarbete (11 %)
7. Lön och anställning (7 %)
8. Image (5 %)

Källa: Ledarna och Svenskt kvalitetsindex



## MOTIVATIONS FARORNA.

Annars är risken att gruppen bara verkar vara med i förändringen på ytan, men att de sedan lämnar uppstartsmötet och går och snackar skit i fikarummet.

**UR DEN ENSKILDA** medarbetarens synvinkel kan omotivation leda till sjukskrivning, ofta av psykosociala skäl. En längre tid »under isen« kan vara vägen till en allvarlig depression. En annan konsekvens är att han eller hon säger upp sig. Rent generellt är det helt enkelt ett slöseri med mänskliga resurser att gå omkring och inte ha ett så bra liv som man skulle kunna ha.

Frågan är hur du som chef väljer att tackla omotiverade medarbetare. Låter du dig smittas? Eller väcker det din lust att leda?

**DÅLIG STÄMNING  
KAN FÖRSURA HELA  
ARBETSMILJÖN**

## Elisabeth Lennartsdotter

**GÖR:** Marknads- och sortimentschef på Hefa, inom New Wave Group, i Göteborg.

» Jag har tre ledstjärnor: **tydlighet, entusiasm och att leva som jag lär.**

Tydlighet är en viktig del i att skapa motivation för gruppen. **Jag försöker att vara öppen och rak i all kommunikation, sätta tydliga mål, och sedan hela tiden ställa följdfrågor för att säkerställa att budskapet gått fram.** Det är också oerhört viktigt att jobba med löpande uppföljning och återkoppling.

Entusiasm är också oerhört viktigt för att skapa motivation och inspirera. **Genom att själv vara entusiastisk och motiverad så sprids lätt den känslan i gruppen.**

Att leva som man lär låter så enkelt, men det är inte helt lätt alla gånger. Som chef blir man hela tiden betraktad från olika håll och på olika sätt. **Det är oerhört viktigt att i alla situationer alltid försöka föregå med gott exempel och agera och uttrycka sig på ett sätt som man också vill att gruppen gör.**

**MYCKET UTAV MIN** egen motivation kommer av att se det resultat jag uppnår genom att få individerna i gruppen och gruppen som helhet att växa. **Sedan är det självklart en förutsättning att jag trivs i min jobbsituation, gör man**



**inte det som chef blir det ett dubbelt jobb att inspirera andra.** Självklart är man inte omänsklig, ibland är det tufft att vara chef och inspirationen kan tryta. Då är det viktigt att ha sina egna bollblank, helst både i sin egen chef samt någon extern person. «

## ÄKTA MOTIVATION.

KAPITEL 2:

# Peppgeneral, nej tack!

Medarbetare som hittar motivationen inom sig blir mindre beroende av dig som chef. **Du har makten att få medarbetarna att gå från yttre till inre motivation.**

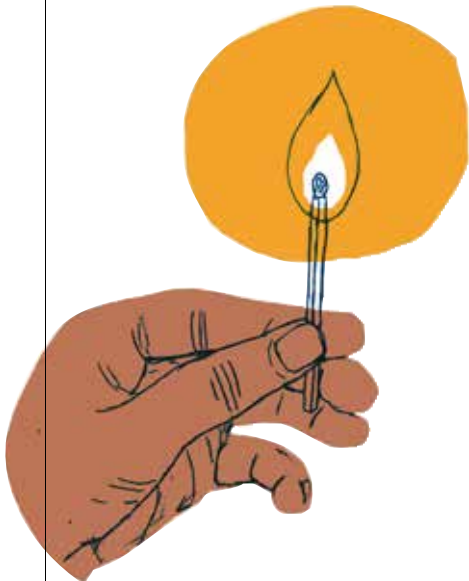




Vems ansvar är det egentligen att människorna på en arbetsplats är motiverade? Ja, du kan inte ensam motivera dina medarbetare. De måste ta eget ansvar.

Det enkla svaret är i stället att ansvaret är delat – att det ligger både på chefer och medarbetare – och att ansvaret därmed också är dubbelt. Ett gott medarbetarskap bidrar till hur stämningen är på arbetsplatsen. Samtidigt är det ditt ansvar att utöva gott ledarskap, och ett gott ledarskap motiverar. Du har som chef makten att gå före och inspirera.

»Jaha, måste jag bli någon slags peppgeneral nu också«, kanske du tänker. Inte så konstigt eftersom vi svenskar gärna sneglar på den amerikanska wow-kulturen när det handlar om inspiration och motivation på jobbet. Då är det lätt att se en studsande, högljudd föreläsare framför sig. Men vad är egentligen motiverande ledarskap?



## DU HAR SOM CHEF MAKTEN ATT GÅ FÖRE OCH INSPIRERA

Är det:

- \* Spexande
- \* Entusiasmerande
- \* Coachande
- \* Delegerande
- \* Visionerande
- \* Delaktighetsskapande

Mixen till motivationskakan innehåller helt enkelt en liten del av varje, olika metoder passar olika bra i olika lägen. Det handlar inte om att vara en high five-guru varje dag. Tvärtom så vinner det personliga och lågmälda motivationsarbetet i längden. Det gäller att tänka långsiktigt och att bygga ett klimat där medarbetarnas motivation inte står och faller med en enskild ledare.

Ett vanligt misstag är att fokusera på att medarbetarna måste motiveras och glömma bort att hitta metoderna som motiverar dig i ditt chefsjobb. Då du är det viktigaste verktyget gäller det att du jobbar med dig själv. Du kan ha nytta av en coach eller mentor som kan vara ditt bollplank om du känner dig överväldigad av uppgiften att bidra till att dina medarbetare mår bra och är entusiastiska.

### MOTIVATION I MED- OCH MOTGÅNG

Motivationsarbetet är lika viktigt i alla tider. I bra tider behövs entusiasmen för att hålla ångan uppe. Högkonjunktur sätter press på att leverera snabbare

och bättre och att behålla den attraktiva personalen. I de dåliga tiderna gäller det att hitta motivation för att få alla att stå ut på jobbet även om det är oro i luften och sträva mot ljusare tider, trots att arbetsgruppen inte presterar så bra eller så mycket som de egentligen kan.

### YTTRE OCH INRE MOTIVATIONSFAKTORER

Det finns två typer av motivationsfaktorer; yttre och inre eller hygienfaktorer och motivationsfaktorer, enligt Herzbergs tvåfaktorteori. Om de yttre motivationsfaktorerna saknas uppstår snabbt

missnöje på många fronter, men någon högre motivation nås inte förrän de inre motivationsfaktorerna stimuleras. Några exempel:

#### Hygienfaktorer/Yttre motivationsfaktorer

- \* Arbetsförhållanden, arbetsmiljö.
- \* Anställningstrygghet, arbetsvillkor.
- \* Lön.
- \* Status.
- \* Ledarnas kompetens och arbetsledning.
- \* Relationerna i företaget som helhet. Företagets policy och administration.
- \* Relationerna mellan ledningen och de anställda.
- \* Arbetsomständigheter som har en inverkan på privatlivet.

## Tänkvärt

### Vad motiverar dina medarbetare?

Vi människor är oftast drivna av både inre och yttre motivation. En hårddragen tolkning av yttre motivation är att det handlar om viljan att prestera bättre än andra, hela livet blir en tävling. Inre motivation däremot bygger mer på vilja att utvecklas och drivs av kärlek, respekt och trygghet. Den yttre motivationen gör oss sårbara eftersom vi hela tiden är beroende av omständigheter utanför oss själva och vi söker godkännande och uppskattning för prestationer. Den inre motivationen ökar sannolikheten att vi mår bättre och når lång-

siktigt bättre resultat. Vilka drivkrafter hittar du hos dina medarbetare?

### Fyra typer av yttre motivation

- 1. RESULTATMOTIVERAD.** Medarbetaren gör något beroende på belöning eller bestraffning.
- 2. SKULDMOTIVERAD.** Medarbetaren gör något motvilligt för att han/hon till exempel tycker synd om någon.
- 3. INTELLEKTUELLT MOTIVERAD.** Medarbetaren gör något som han/hon inte helt tycker om, men vet att det är bra för honom/henne.
- 4. HELHETSMOTIVERAD.** Medarbetaren gör något för

att det stämmer överens med resten av hans/hennes livsstil och värderingar.

### Tre typer av inre motivation

- 1. FÖR ATT NÅ KUNSKAP.** Medarbetaren gör något för att få lära sig något nytt eller öka sina insikter.
- 2. FÖR ATT UPPNÅ NÅGOT.** Medarbetaren gör något för att känna tillfredsställelsen av att skapa, att överträffa sig själv och utvecklas.
- 3. FÖR ATT UPPLEVA STIMULANS.** Medarbetaren gör något för att få en positiv sinnesstämning, utan att ha något särskilt mål i sikte.

Källa: »Bli ditt bästa jag – skapa framgång i ditt liv«, Thool & Kahn, ICA bokförlag.

**Motivationsfaktorer/Inre motivationsfaktorer**

- \* **Arbetsuppgifterna** i sig. De ska bland annat vara krävande, intressanta och varierande.
- \* **Prestationer.** Tillfredsställelsen av ett väl utfört arbete, problemlösning samt att se resultat av arbetet.
- \* **Respons, erkännande och uppskattning** för ett väl utfört arbete.

- \* **Kontroll och ansvar** för sin egen arbetssituation.
- \* **Befordran.**
- \* **Möjligheten att utvecklas.**

Om en arbetssituation präglas av höga hygienfaktorer och låga motivationsfak-

» Merparten av de aktiviteter som verkligen kan höja motivationen på ett inre plan har med relationer och beteende att göra«

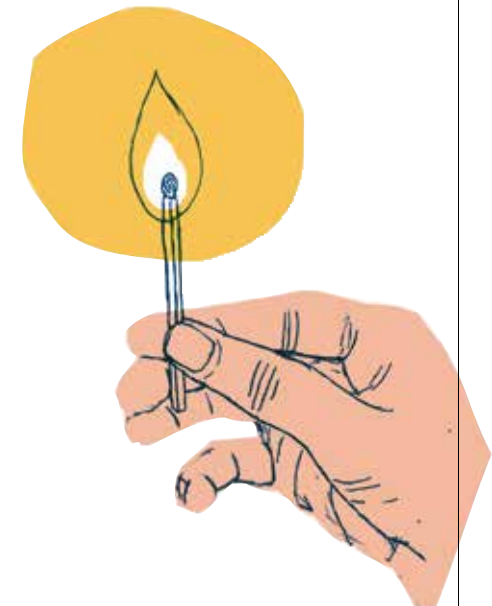
torer har de anställda ofta få klagomål, men motiveras inte så mycket. Lönebeskedet regerar, och lönen är överskattad som långsiktig motivationsfaktor.

Herzbergs förslag till att höja motivationen är bland annat:

- \* **Jobb-rotation**
- \* **Jobb-berikning**
- \* **Jobb-utökning**

Om arbetet i stället präglas av låga hygienfaktorer och höga motivationsfaktorer är de anställda motiverade men har mycket klagomål. Det är ett spännande läge, en utmaning att ta hand om och utvinna medarbetarnas resurser på bästa sätt.

Att ordna en bra arbetsmiljö med ergonomiska möbler, ordentliga anställningskontrakt, att se till att rätt hjälpmedel finns på plats – allt det är de enkla och grundläggande delarna i att skapa en motiverande miljö. Men merparten av de aktiviteter som verkligen kan höja motivationen på ett inre plan har alltså med relationer och beteende att göra. Den stora utmaningen ligger därför i att arbeta med de mänskliga relationerna på arbetsplatsen.



**Malin Sjöstrand**

**GÖR:** Nätutvecklingschef på Telenor i Stockholm.

» Nyckeln till motiverade medarbetare är att få dem att känna sig delaktiga i en större helhet. Jag jobbar mycket med informations-spridning om vad som är viktigt och varför, både på vår avdelning och i företaget. Jag involverar i möjligaste mån mina medarbetare i alla beslut som rör dem. **De flesta människor blir motiverade av att få ta eget ansvar, känna att de har en viktig roll och känna stolthet för vad de gör.** Frekvent feedback är också en viktig del – om man aldrig får höra att man gör ett bra (eller dåligt) jobb tror jag de flesta tappar motivationen. **Det är väldigt viktigt att de som bidragit till att vi nått ett mål får »cred« för resultatet och inte bara deras chefer.** Cc:a gärna hela världen när du skickar ett »bra jobbat!«-mejl. Jag försöker också att ha lite koll på vad alla på min

avdelning gör och engagera mig lite extra i dem som jag vet har en tuff uppgift, även om jag inte är deras närmaste chef. Det är lätt att glömma bort att berömma extremt självgående personer som gör en massa bra saker på eget initiativ som man inte har full koll på.

**FÖR DET MESTA** har jag själv så stimulerande arbetsuppgifter att jag inte behöver tänka på att motivera mig. Jag brukar främst tappa motivationen om jag blir överkörd, men så länge jag är delaktig i ett beslut kan jag ta att jag inte får min vilja fram utan att tappa motivationen. Ibland när jag har för mycket att göra brukar motivationen också svikta. Men då försöker jag tänka tillbaka på bra saker som jag gjort genom åren och roliga saker som ligger i framtiden. Man gör faktiskt

en massa meningsfulla saker varje dag utan att man reflekterar över det. Man tänker bara på det som inte har gått bra eller det man inte hunnit med att göra. **När jag känner mig riktigt låg brukar jag försöka ta en paus och gå och skämta med kolleger som jag känner väl. Dock är det viktigt när man sitter i ett kontorslandskap att man inte låter sin negativa energi sippra ut och förpesta alla.** Min ventil blir ofta min chef eller min sambo senare på kvällen.«





KAPITEL 3:

## Så motiverar du ditt team

En motiverad grupp ger mest lönsamhet. Följ de tio hetaste tipsen på hur du kan motivera din grupp.

Om du vill motivera dina medarbetare måste du börja med att hitta och stärka din egen motivation. Du kan göra en kartläggning av dig själv och ditt ledarskap, var står du i dag och vart vill du? Vad är dina drivkrafter? Vad är dina styrkor som chef? Vad är din passion?

När du har landat i din egen trygga magkänsla och hittat din inre fasta kärna av motivation kan du med trovärdighet jobba även med medarbetarnas motivation.

Följ Chefs tio motiverande tips.

### 1. Respekt

Det handlar om att bli sedd! 60 procent säger att det är att chefen hälsar på dem på morgonen som är den viktigaste respektfrågan.

**Motivationsmetod:** Säg hej på morgonen. På riktigt. Se dina medarbetare i ögonen, stanna upp, lyssna på vad de säger – ställ en extra fråga och visa ärligt intresse.

### 2. Samverkan

Samverkan är att få göra saker tillsammans med varandra. Där ingår även förmågan att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt och ett krav på att avdelningen och organisationen är fri från mobbing. En äkta vi-känsla för hela organisationen är viktig, inte bara för den egna gruppen.

**Motivationsmetod:** Använd teambuildingövningar för att öka förtroendet i gruppen. Det mesta kokar ned till att skapa förutsättningar för att våga närma

Bygg ett klimat där det är okej att be om hjälp och det grundlägger du genom att du själv kan visa dina svagheter.»

sig varandra och verkligen prata, på det sättet undviks många onödiga konflikter. Gruppövningar hjälper också till att öka förståelsen om gruppbetende.

### 3. Påverka

Medarbetarna måste uppleva att de kan påverka sin arbetssituation i vardagen. För att uppleva att jag kan påverka behövs en positiv attityd till att det är tillåtet att göra fel. Viktigt att chefen delegerar både ansvar och befogenheter.

**Motivationsmetod:** Skapa en kultur där det är tillåtet att misslyckas. I stället för management by fear tänk management by joy of telling där medarbetarna vågar berätta om sina misstag. Ditt eget agerande som chef är återigen föregångsmodellen. Det fungerar inte om du måste sitta över sent på kvällarna för att rädda ansiktet inför dina chefer, även du måste känna att du kan få vara »bara människa«. Bygg ett klimat där det är okej att be om hjälp och det grundlägger du genom att du själv kan visa dina svagheter, erkänna vad du inte kan och be dem om tips.

### 4. Erkänsla

Att få återkoppling på hur jag lyckas i mitt arbete, att någon ser det jag presterar.

**Motivationsmetod:** Vänta inte enbart på de stora segrarna för att fira med champagne, ta dig fem minuter en vanlig vardag och skåla i kaffet med din arbetsgrupp: »Heja vad vi är bra på ...!«

**VÄNTA INTE PÅ DE STORA SEGRARNA FÖR ATT FIRA MED CHAMPAGNE**





## FEED- BACK

Var konkret och koppla firandet till något bra gruppen eller medarbetare har gjort, i den lilla skalan. Ett bra möte, en snygg presentation, ett föredömligt agerande när ni fick besök. Ansträng dig också när du ger feedback att undvika det lilla ordet »men« som dödar det positiva när du ger kritik, säg »och« i stället. »Du har gjort bra resultat, och vi skulle kunna skriva till det ännu mer«. Eller våga sätta punkt efter ditt erkännande, du kan upptäcka att medarbetaren själv tar upp nivån ett snäpp ändå.

## 5. Rätt belöning

Förutsätter rätt marknadsnivå på lönerna, rättvisa belöningar kopplat till prestationer. Belöning handlar inte bara om pengar, att hitta olika belöningsystem är viktigt.

**Motivationsmetod:** Skapa ett separat lönesamtal som är skiljt från utvecklingssamtalet. Det ger dels utrymme till utvecklingssamtal att vara något annat än en tassande transportsträcka fram till »ja, hur mycket tycker du att du är värd nu då«, dels en uppgradering av den heta lönediskussionen. Beroende på vilken typ av verksamhet du arbetar med så kan det fungera bra med avdelningsbonus, grupp-provision eller andra prestationslönesystem som svt-sar ihop arbetsgruppen och ytterligare motiverar dem att hjälpa varandra. Men det behöver inte vara stora belöningar för att ge utfall, det kan räcka med erkänsla genom enkla saker som en blomma eller biocheck.

## 6. Information

Om vi inte upplever att vi får väsentlig information, bygger vi upp en egen tolkning av verkligheten. Det är viktigt att skapa rätt kanaler och ge tid till förankring och avstämning. Kom ihåg: i brist på information fylls tomrummet av spekulation.

**Motivationsmetod:** Skapa ett verkligt bra vecko- eller månadsmöte. Kanske har ni ett standardsmulet måndagsmöte av slentrian. Varför inte etablera ett möte efter lunch på måndagarna, då har folk kommit igång med veckan och det är tydligare vilka frågor som är viktiga att ta upp. De orkar lyssna och ställa viktiga följdfrågor till det du informerar om, i stället för att mest sitta av tiden och känna stressen att springa till arbetsplatsen och ta tag i högarna. Och vad vet

### TIPS

#### Ett kraftfullt »god morgon«

**TA DIN RELATIONSBYGGANDE** morgonhälsning ett steg längre. Kliv in på jobbet med ett »god morgon alla härliga människor« och testa vad som händer. Är din grupp deppig och omotiverad är de visserligen inte helt nöjda, men de är i balans och kommer troligen att reagera negativt på att du försöker att bryta deras vanor. Det upplevs mest som att du stör. **Var uthållig. Om du uppfattas som töntig, skratta inte med och vifta undan med ett »jag skojade bara lite«.** Säg åt dina medarbetare att du har bestämt dig för att bli mer positiv och be dem att leka med dig. »Är det okej att jag hälsar lite mer entusiastiskt på er!?« Vad har hänt efter sex veckor?

din arbetsgrupp om andra delar i organisationen? Kanske borde ni göra studiebesök eller ha gästframträdanden av andra avdelningschefer på era möten. Leta också efter nya kreativa sätt att sprida information. Kan det stå en morgonhälsning till alla medarbetare när de startar sin dator? Eller gör som Posten och Ikea, sätt en lista med de fem viktigaste informationspunkterna varje vecka på toaletten – där sitter folk i alla fall och läser!

## 7. Helhetssyn

Att förstå betydelsen av att det vi gör är viktigt för alla. Främst betydelsen av det egna arbetet för min arbetsgrupp. Vi behöver också förstå gruppens betydelse för helheten.

**Motivationsmetod:** Berätta så mycket du kan om utvecklingen i er organisation (utan att bryta mot sekretess), så att dina medarbetare känner till vilka utmaningar som finns på andra avdelningar och vilka idéer som bollas för framtiden. Du kan också testa effekterna av jobbrottation i samarbete med andra avdelningschefer. Vid tillfällen då ni samlas hela organisationen, eller flera avdelningar, för work shops eller liknande kan ni testa övningar som låter de olika avdelningarna fiktivt »byta plats«. Exempelvis kan marknadsavdelningen få kliva in i ekonomiavdelningens ställe och berätta om »hur vi har det här på ekonomi«. Det skapar en stor bekräftelsekänsla och

visar ofta att det finns en större förståelse mellan avdelningar än vad många tror.

## 8. Mål

Att känna till, arbeta efter och följa upp mål är viktigt, men inte tillräckligt. Målen måste också ha en mening för var och en.

**Motivationsmetod:** Bryt ner varje större mål som din enhet har till vad det innebär konkret för varje individ. Prata om vad det innebär för hans/hennes arbete. Fråga vad han/hon kan göra för att bidra till målet. Arbeta med lättförståeliga tal, att »nä en budget« kan vara abstrakt men att sälja tre kaffe med bulle till per timme är konkret och något medarbetaren kan använda direkt för att kolla sig själv.


## 9. Personlig utveckling

Medarbetarna vill lära sig nya saker, utvecklas som människor, att få avancera och att få mer att säga till om, samt påverka och fatta egna beslut.

**Motivationsmetod:** Visa ett ärligt intresse för dina medarbetares utveckling och skapa ett utvecklingssamtal som verkligen handlar om utveckling (inte om lön, se ovan). Undvik snabblösningen »då hittar vi en bra kurs till dig!«. Hjälpt i stället dina medarbetare att göra sina egna analyser för att identifiera styrkor och svagheter, låt medarbetarna värdera sig själva (du ska inte betygsätta dem) för att hitta deras lär-behov. Sedan kan ni tillsammans sätta vilka lär-mål han/hon ska ha och spåna kring vilka lär-aktiviteter som tar honom/henne fram till målet. Men försök inte att göra allt på en gång, max tre lär-mål med tre lär-aktiviteter vardera och avsluta dem innan ni går vidare.

## 10. Genomföra

En känsla hos personalen av att det är möjligt att genomföra saker och att »jag vill vara med på spelplanen – inte titta på«.

**Motivationsmetod:** Du behöver ingjuta trygghet i dina medarbetare och den resan börjar med att du ingjuter trygghet i dig själv som chef – kanske med hjälp av coach, terapeut, mentor eller helt enkelt genom att luta dig mot din erfarenhet och se dina goda resultat och lärorika misstag på vägen. Tänk om dina medarbetare att de är naturligt kreativa (det är faktiskt inte något som är enbart reklamfolk förunnat), fulla av resurser och kompetens. Känn tillit inför deras förmåga. Om du tvivlar på tankens kraft, testa ändå en dag – fullt ut – och se vad det ger, för det kommer att göra skillnad. 

Källa: Konsulten Lars Hessners bok »Ledare eller bara chef« (IHM publishing) samt pocketguidens expertgrupp.

### SKAPA FLERA TILLFÄLLEN TILL SAMTAL

Närvarande chefer som ser och lyssnar till sina medarbetare återkommer högt på topplistor över vad som är motiverande. Det räcker inte med ett utvecklingssamtal per år, du måste få in flera möten. »Jag hinner inte!« säger du kanske, men du kan:

- \* **Luncha en gång i veckan på tu man hand med dina medarbetare, en i taget.** Lägg ett roterande schema så att alla fångas upp. Och förklara från början vad som är din tanke med luncherna (att möta medarbetarna mer regelbundet och fånga upp deras tankar) så att det inte uppstår några missförstånd av typen »Jaha, nu är han/hon chefs gullegris!«.
- \* **Kombinera en friskvårdssatsning i organisationen med möten med dina medarbetare.** Ta till exempel ett 30 minuters promenadmöte en gång i veckan med en medarbetare, återigen med ett rullande schema så att du träffar alla i din arbetsgrupp.

## NÄRVARANDE CHEFER ANSES VARA DE MEST MOTIVERANDE

\* **Ha en ständigt öppen mötestid då dina medarbetare känner att de är välkomna till dig, till exempel 30 minuter varje torsdagseftermiddag.** Sätt dubbla bläckstreck i kalendern och bjud verkligen in till möte genom att stänga av dina telefoner, öppna dörren (om du har eget, stängt kontor) eller kanske till och med sätta dig i ett särskilt mötesrum med en kopp kaffe och bara vänta. En halvtimme är en investering på lång sikt.

\* **Våga också ifrågasätta uppåt i organisationen om du har en alltför stor arbetsgrupp som rapporterar till dig.** Även om du tror på och försöker skapa tid till möten så går det inte rent praktiskt om du har en grupp som är större än cirka 15–20 personer. Räkna efter hur mycket tid du behöver lägga på medarbetarmöten och be din chef att hjälpa dig att plocka bort arbetsuppgifter så att tiden räcker till.

### SNABBA LACKMUSMETODEN TESTAR LUSTEN TILL JOBBET

I stället för komplicerade sätt att mäta motivation, gör det enkelt så att det verkligen blir av och att underlaget används till utveckling. **Tänk på lackmuspappret från skolans kemilektioner, ett snabbt dopp ger en direkt indikation. Använd testet själv och etablera det sedan till dina medarbetare.**

Hur känns det för dig när du vaknar måndag morgon och arbetsveckan startar? Längtar du som en galning? Är det sisådär? Hatar du tanken på att gå till jobbet? Försök inte analysera känslan, bara registrera den: positiv, neutral eller negativ?

**Sätt en liten markering på en post it-lapp och ha den på skrivbordet. Sedan gör du det varje vecka. Och noterar på din lilla lapp: Positiv? Neutral? Negativ?**

Ibland kanske det blir flera veckor där du bockar för »negativ« varje måndag. Så är det bara. Motivation handlar aldrig om att sitta övertaggad och galenfnissa vid skrivbordet 24 timmar om dagen ... faktiskt. Men om du vecka efter vecka, månad efter månad, kryssar för »negativ« eller »neutral«, då kanske det är läge att antingen förändra ditt jobb eller det sätt du jobbar på.

Källa: [www.expeditionwow.com](http://www.expeditionwow.com)

## Stefan Williamson

**GÖR:** Chef för enheten för marknadsanalys på Post- och telestyrelsens strategiavdelning i Stockholm.

» Att vara tillgänglig för och att hela tiden kommunicera med mina medarbetare ser jag som de två viktigaste delarna i att få mina medarbetare motiverade.

Min utgångspunkt är att de som arbetar på enheten ska tycka att arbetsuppgifterna är stimulerande, att de har ett bra arbetsklimat, att det finns möjlighet till utveckling och att det de gör är bra och uppskattas. Med just dessa rätt enkla medel, tillgänglighet och kom-

munikation, när jag som chef långt.

**JAG FÖRSÖKER SE** mitt eget arbete som en kreativ process. Och i den kreativa processen ingår som en viktig del att hela tiden vara i kontakt med mina medarbetare på enheten och med mina övriga kolleger på PTS. **Det är i kontakten med dessa människor som jag hämtar den kraft som jag behöver för att mitt jobb ska bli meningsfullt.**

Och när jag ser resultaten är det en stor tillfredsställelse.«



# A

KAPITEL 4:

# Vänd de svåra fallen

Ja, nu är stämningen bättre. **Men fortfarande finns det några surdegar på avdelningen. Kämpa på.**

**N**u har du genomfört de allmänna motiverande åtgärderna på jobbet. Men så har du fortfarande några svåra fall att motivera. Ge inte upp. Här är tipsen för att bemöta Vardagströtta Viktor, Kritiska Krista, Rädda Roger och Stressede Sally.

Vardagströtta Viktor

**Citat:** »Jaha, så ska man se över maskinparken igen.«  
Viktor har tappat glöden, kanske för länge sedan. Han jobbar utan någon entusiasm och ligger ständigt på minimigränsen för sina resultat.

**Motivera med:** Visa daglig uppskattning. Ge små belöningar. Var tydlig med feedback, både positiv och negativ. Se över Viktor's arbetsuppgifter, är de bara tråkiga måste ni skapa nytt arbetsinnehåll. Men sätt också upp tydliga mål och ställ krav på att han når dem. Så länge som han väljer att arbeta på den här arbetsplatsen har han ett eget ansvar för att sköta sitt jobb.

Kritiska Krista

**Citat:** »Precis det här testade förra chefen, det fungerade inte då heller.«

Krista klagar mest hela tiden, i fikarummet, lunchmatsalen och i förbifarten. Men sällan på möten, då sitter hon mest tyst och passar i stället på att kritisera efteråt.

**Motivera med:** Kanske handlar det om personkemi, hon gillar helt enkelt

### TIPS

#### Det motiverande skambudet

**WILLI RAILO**, ledarskapskonsult och tidigare professor vid Idrottshögskolan och Norska Handelshögskolan i Oslo, talar om olika nivåer av mål.

**Skambudsmålet är ett mål så pinsamt litet att du knappt vill berätta det för folk.**

Poängen med att sätta skambudsmålet är att det är så lätt att göra att man skäms om man inte gör det, så då blir det gjort. Genom att nå sin första målnivå har man gjort resultat (hur futtigt det än såg ut på pappret) och är därmed mer motiverad att nå nästa målnivå.





## KANSKE BEHÖVER KRISTA BARA KÄNNA ATT DU LYSSNAR PÅ HENNE

inte dig och motarbetar dig av känslomässiga orsaker. Är problemet hanterbart med att du inser att det är omöjligt att vara älskad av alla? Eller stör det arbetsgruppen? I så fall får du tala med henne i enrum på ett konkret sätt, ta exempel på uttalanden hon har gjort och berätta hur du reagerar på hennes beteende. Kanske behöver Krista bara känna att du lyssnar på henne. Visa att du uppmuntrar henne i hennes arbete och fokusera framåt.

### Rädda Roger

**Citat:** »Jag vet inte om jag kan ...«

Roger har dåligt självförtroende och vågar inte ta tag i nya arbetsuppgifter.

**Motivera med:** Uppmuntra honom att utvecklas (det är bra för hans karriär) genom att garantera att det finns stödfunktioner runt honom, som människor att be om hjälp eller bolla med. Gör upp tydliga ramar för de nya befogenheterna, kom överens om avrapporteringar. Var noga med återkoppling och att du själv är tillgänglig, särskilt i början. Vid visat resultat, tacka och uppmärksamma Roger inför resten av gruppen.

### Stressade Sally

**Citat:** »Gah! Jag hinner inte alls med det jag ska.«

Sally är superstressad och lyckas inte sortera bland sina arbetsuppgifter. Det leder till att hon presterar sämre överlag.

**Motivera med:** Sätt dig med Sally och gå igenom hennes arbetsbeskrivning. Coacha Sally att prioritera mellan de olika uppgifterna genom att ställa frågor och hjälpa henne att sortera. Vad är viktigast? Varför? Vad händer om du inte gör den uppgiften? Kanske kan hon släppa någon uppgift helt, åtminstone för tillfället? Om Sally varvar ned kommer motivationen troligen tillbaka.

### TIPS

#### Dela ordet

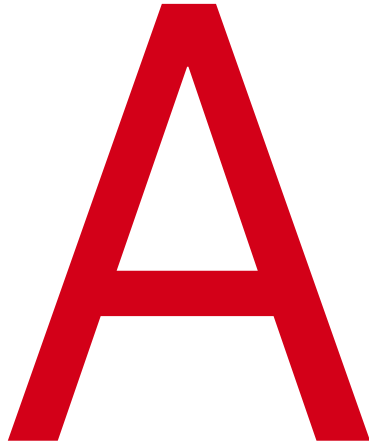
Har dina medarbetare svårt att hitta konkret **motivation**? Dela upp ordet och det kan bli tydligare:

**Motiv** – Varför ska du göra något? Var är målet?

**A(k)tion** – Vad är nästa enskilda arbetsuppgift?

/Gör en skiss där ordet är uppdelat och ett »k« inpetat med en klammer ovanifrån/

**Motiv + a(k)tion**



KAPITEL 5:

# Slipp störningarna

Vi behöver göra misstag för att utvecklas. **Men om du är väl förberedd kan du undvika de mest de-motiverande fallgroparna.**

Vid det här laget kanske du känner dig lite grann som den amerikanske high five-gurun trots allt, som hejar glatt och firar små mikromål mest hela tiden. Då är det viktigt att du är uppmärksam på de vanligaste fallgroparna och problemen som kan störa ditt motivationsarbete.

## Fallgrop 1

**Du lyckas aldrig motivera »det hopplösa fallet«.**

**RÄDDNINGSPLANKA:** Vissa medarbetare verkar sätta en ära i att ta ner stämningen på jobbet. Men om du ser på en person med »hopplösa fall«-glasögon så kommer du tyvärr att bidra till att det besannas. Här handlar det om att kommunicera bättre. Du är ingen tankeläsare utan måste ta reda på hur det egentligen ligger till. Ta reda på motivet, varför är han/hon ändå kvar

på jobbet om han/hon vantrivs? Kanske kan hjälp att byta jobb vara ett sätt.

Resonera också om hur lägsta nivån för ett okej arbete ser ut, hur mycket ska personen bidra med för att det ska vara okej att vara kvar. Fråga om det finns någon uppgift som ger energi? Då kan ni säkert ordna så att han eller hon får göra mer av det. Respektera också att alla kanske inte vill utvecklas, hela tiden. »Okej, du går mest hit för din lön – då får vi utgå från det. Finns det något vi kan hitta på för att hitta fler skäl för dig att gå hit än lönekuvertet?« Håll ett öppet, coachande samtal där du hela tiden tänker på att:

- \* lyssna och bekräfta, »nu har jag fått förståelse för din upplevelse«
- \* få personen att själv bidra till lösningen, »vad kan vi göra?«, utan att i stället tala om hur lösningen ska se ut.

Du kan också testa att styra bort fokus från problem-människan och göra honom/henne medveten om hur

**UPPMÄRKSAMMA  
DE VANLIGASTE  
FALLGROPARNA**

## FALLGROPAR.

hans/hennes beteende påverkar andra. Ställ frågan annorlunda: »Okej, du går mest hit för din lön – då får vi utgå ifrån det. Hur tror du det påverkar de andra i din arbetsgrupp? Tror du det påverkar positivt eller negativt? Hur hade du velat att de skulle vara mot dig själv?«

### Fallgrop 2

**Du blir så mycket kompis, hej och tjena med medarbetarna att de tappar respekten för dig.**

**RÄDDNINGSPANKA:** Det kan kännas på ytan som att det är mer motiverande för medarbetarna att du är nära vän med dem, men kommer du alltför nära förlorar du din auktoritet. Du ska ha en god relation med dina medarbetare, men eftersom du är ledare betyder

det bland annat att du inte kan dela allt med dem. Du måste hålla på vissa saker av hänsyn till affärshemligheter, börsregler med mera. Du får lära dig att ensam bära din egen oro för stora, än så länge hemliga, förändringar inom organisationen.

För att lätta på trycket kan du dela tankarna med chefer på samma nivå eller din egen chef.

### Fallgrop 3

**Du kräver för mycket motivation.**

**RÄDDNINGSPANKA:** Du kan inte bli besviken om dina medarbetare inte

## Camilla Miranda

**GÖR:** Reklamchef på Ving i Stockholm.

» Jag försöker framför allt att ha fokus på delaktighet, tillgänglighet, tydliga ansvarsområden samt att vara tydlig för att undvika missförstånd. **För att skapa delaktighet har vi en öppen och hög informationsnivå. Dessutom deltar alla aktivt i planeringen för att förstå sin del i det stora.** Vi har en tydlig ansvarsfördelning för att man ska kunna arbeta »fritt« och fokuserat inom sitt ansvarsområde. Det blir roligare med ett eget ansvar och dessutom växer man med sitt

ansvar. **Vi har frihet under ansvar som sedan följs upp med feedback till respektive medarbetare.** Det kan vara svårt att vara tillgänglig själv då man ofta är borta på både externa och interna möten. Men jag försöker alltid att ta mig tid direkt då något dyker upp, i stället för att boka tid för en senare avstämning.

För övrigt tycker jag att det är viktigt att ha en trevlig stämning och glädjas åt varandras framgång. Att hinna med en gemensam fika eller andra aktiviteter är viktigt.

**MITT EGET ARBETE** är både roligt och omväxlande, så det är lätt att känna sig motiverad! Motivation får jag genom utveckling och utmaningar ... allt kan alltid förbättras.«



visslar och gnolar på jobbet varje dag. Ibland i våra liv har vi dippar, men det behöver inte betyda »jag vill inte jobba här«. Tanken är visserligen att alla ska vara motiverade, men det är en utopi att alla är motiverade jämt. Allt har ett pris och ni kanske har nått en okej nivå i er organisation? Good enough räcker.

### Fallgrop 4

**Du ser tecken på håglöshet men tolkar det som en tillfällig svacka.**

**RÄDDNINGSPANKA:** Här gäller det att känna av skillnaden mellan en vanlig »dålig dag« och helt tappade sugar och i det sistnämnda fallet agera direkt. Inställningen »Jag vill inte«, »Jag orkar inte«, »Jag bryr mig inte« kan sprida sig som en löpeld i en organisation. Resultatet kan sjunka snabbt och korttidsfrånvaron kan öka (det spelar ju ändå ingen roll om man är på jobbet ...). Medarbetarna måste känna mål och mening! De måste förstå sin del i helheten och känna sig betydelsefulla. Frigör tid i ditt schema till enskilda samtal med alla, prata om hur de ser på jobbet och framtiden. Fokusera samtalet kring vad medarbetare bidrar med i organisationen. Berätta också om organisationens personalarbete i stort, vad finns det för utvecklingsmöjligheter och satsningar framöver. Bara beskedet om att du vill boka in enskilda framtidssamtal med alla kan verka sporrande i sig – nu händer det något!

tatet kan sjunka snabbt och korttidsfrånvaron kan öka (det spelar ju ändå ingen roll om man är på jobbet ...). Medarbetarna måste känna mål och mening! De måste förstå sin del i helheten och känna sig betydelsefulla. Frigör tid i ditt schema till enskilda samtal med alla, prata om hur de ser på jobbet och framtiden. Fokusera samtalet kring vad medarbetare bidrar med i organisationen. Berätta också om organisationens personalarbete i stort, vad finns det för utvecklingsmöjligheter och satsningar framöver. Bara beskedet om att du vill boka in enskilda framtidssamtal med alla kan verka sporrande i sig – nu händer det något!

### Fallgrop 5

**Du tappar din egen motivation.**

**RÄDDNINGSPANKA:** Det är lätt hänt att glömma bort sig själv när arbetet hela tiden handlar om att få andra att må bra och prestera bättre. Om du inte redan har någon form av coach, mentor eller bollplank är



det dags att skaffa det nu. Ta också tid att fundera regelbundet över hur du vill vara som chef. Vilka är dina förebilder? Vad blir du inspirerad av? Varför? Vad vill du bli bättre på? Men du kan också behöva stanna upp och vila i din egen process.

### Fallgrop 6

**Du har för bråttom.**

**RÄDDNINGSPLANKA:** Att bygga tillit och relationer tar tid. Tänk långsiktigt i stället för att försöka gå genvägen med snabba inspirationseminarier eller en sjuhelsikes kick-off. Sådana insatser behövs också, men de höjer endast entusiasmen en kort stund. Det är du som chef i vardagen som betyder mest.

### Fallgrop 7

**Du har inte tid att vara närvarande.**

**RÄDDNINGSPLANKA:** Tid är inte något vi automatiskt »har«, tiden kommer och du får se till att ta dig den. Jobba med din planering, skapa strukturer och bestäm när du ska göra vad. Avsätt två blanka timmar till dig själv varje vecka (testa att stänga av telefonerna, jorden går inte under!) att tänka klart tankar, utvärdera dig själv och gruppen. Det skapar förutsättningar att fatta mer genomtänkta beslut i pressade situationer.

### Fallgrop 8

**Du ger medarbetarna fria händer i ett försök att motivera dem.**

**RÄDDNINGSPLANKA:** Många chefer tänker att de inte ska begränsa sina medarbetare, men faktum är att de flesta tycker att det är befriande med tydliga ramar.

## Tänkvärt

### \* KVINNOR KAN

Kvinnor motiverar bäst, enligt undersökningen Svenskt Medarbetarindex. Ledarnas undersökning Chefsbarometern har förklaringen; kvinnliga chefer prioriterar personalfrågor i högre grad än manliga. **Chefsbarometern visar att kvinnor drivs av att utveckla andra i större utsträckning än män.** Andra drivkrafter som att skapa resultat, möjlighet att påverka verksamheten och stimulerande arbetsuppgifter rangordnas också högre av kvinnliga chefer än manliga.

En helt tom agenda och »gör hur ni vill«-inställning signalerar att du inte riktigt bryr dig och kan få vem som helst att gå i baklås av prestationsångest. Var i stället nogga med att dra upp riktlinjer att hålla sig till och särskilt noga med att peka ut det mål ni ska nå.

### Fallgrop 9

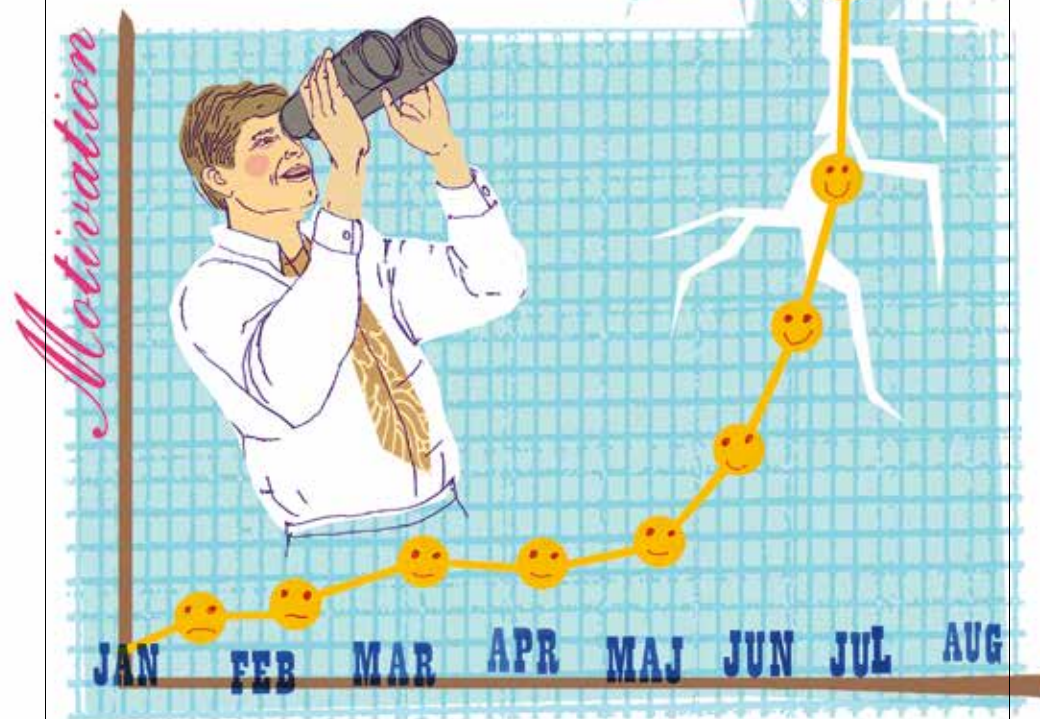
**Du försöker säga upp medarbetare på ett snällt sätt för att visa empati.**

**RÄDDNINGSPLANKA:** Till och med uppsägningar kan vara motiverande, åtminstone för dem som blir kvar i organisationen. Gör det så fort du vet vad som måste göras, gå inte och dra på det till fredagen så att han eller hon ska få helgen på sig att tänka. En uppsägning handlar inte bara om den enskilda medarbetaren utan det är ett tydligt tillfälle då du visar för arbetsgruppen om du klarar av att vara rak och tydlig. **!**

### KAPITEL 6:

# Motivation för framtiden

Nu gäller det att skapa rutiner för att upprätthålla ditt motivationsarbete. **Satsa på att göra det till en del av din framtida ledarstil. Och kom ihåg att ha kul på vägen!**



## FRAMTIDS SATSA.

Det pratas mycket om motivation inom träningsvärlden och budskapet är klart och tydligt: motivation är inget som kommer som ett brev på posten, det är ingen idé att du sätter dig ner och väntar på den – den verkliga motivationen kommer när du ser resultat. Så det är bara att börja jobba med motivationsarbetet, och fortsätta. När du ser att det fungerar, att dina medarbetare blir på bättre humör, gör bättre resultat och har mer energi, så skapas den positiva spiralen som matar dig med mer motivation att göra dina medarbetare mer motiverade.

**DU KAN SE DIG SJÄLV** som en personlig tränare i förhållande till dina medarbetare. Du hjälper dem att bli motiverade genom att ge stöd och strukturer, men det fungerar inte i längden om du lyfter vikterna och springer rundorna åt dem. Och precis som inom träningsvärlden är genvägar oftast senvägar. Du måste värma upp och stretcha före maratonloppet och du får ett bättre resultat om du vänjer medarbetarna vid en mer öppen och tillitsfull ledarstil innan du arrangerar en heldagsworkshop eller kick-off i syfte att ytterligare

höja motivationen. Och precis som inom träningen behöver du också vila från motivationsmotionen ibland.

**DET ÄR MENINGEN** att du ska integrera de motiverande metoderna i ditt vardagliga ledarskap, att du ska öva in en ny stil som varar i framtiden, en ny regelbunden vana som du gör av bara farten utan att behöva anstränga dig särskilt mycket eller tänka efter. Forskning visar att det tar cirka sex veckor att anlägga en ny vana. Ge dig själv den tiden innan du börjar utvärdera resultatet. Begränsa också antalet goda råd du tar till dig åt gången, det går inte att göra allt nytt på en gång.

Kom också ihåg att ha kul längs vägen. Det är när vi har roligt som resultatet blir riktigt bra, och bra resultat skapar som sagt större motivation. Om du hittar din glädje och motivation kommer den också att smitta av sig. **I**

## Magnus Titusson

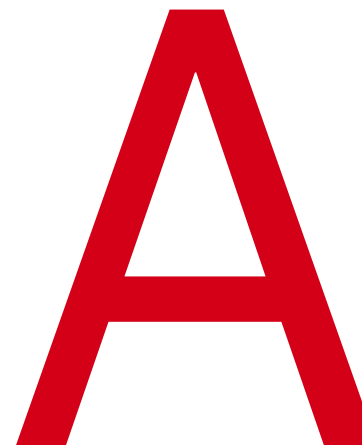
**GÖR:** Utvecklingschef på Rapid Granulator i Bredaryd.

» För att motivera mina medarbetare ser jag till att de är delaktiga i projektplaner och specifikationer som vi upprättar tillsammans. Sedan delegerar jag ut ansvar inom olika områden till var och en, som till exempel produktkunskap, normer, konstruktionshjälpmedel.

**Genom att kommunicera mycket med mina medarbeta-**

**re blir de mer motiverade.**

För att motivera mig själv sätter jag ofta upp egna målsättningar som sporrar mitt arbete. **Jag avsätter även tid till olika projekt och aktiviteter som jag annars skulle försumma**, som funderingar kring nya koncept och teknologier, nätverkande med kolleger, mentorskap och så vidare.»



A