

180 praktiska tips för chefer i kunskapsföretag

LEDARSKAPS HANDBOKEN 2021

Hur är en bra chef?



Ordmolnet bygger på en Sifoundersökning beställd av Westander 2018. Sifo ställde följande fråga till 184 personer i åldern 18-65 år: "Hur är en bra chef för dig? Lista tre ord."

Varför en ledarskapshandbok?

Chefen har en nyckelroll för att företaget ska nå sina mål och för att medarbetare ska trivas på jobbet. Men chefsrollen är en utsatt position som kräver mod, närvaro och goda kunskaper om kommunikation. Många chefer upplever otillräcklighet och stress i samband med tidsbrist och konflikter.

Med Ledarskapshandboken 2021 vill vi dela med oss av våra bästa tips på ledarskapsområdet, även till arbetsplatser som inte har råd att anlita ledarskapskonsulter. I den här handboken hoppar vi över de långa resonemangen och går rakt på de handfasta tipsen.

Varför Westander?

Westanders ledarskapskonsulter hjälper chefer, ledningsgrupper och medarbetare att utvecklas. Vår plattform som pr-byrå gör att vi har goda kunskaper om hur kommunikation mellan människor fungerar.

På Westander har vi själva det uttalade målet att vara pr-branschens bästa arbetsplats. Medarbetarnas motivation och trivsel är helt avgörande för kvaliteten i vårt arbete och för företagets långsiktiga lönsamhet.

Vår syn på ledarskap

Vårt stöd till chefer och ledningsgrupper syftar till att skapa goda förutsättningar för medarbetarnas inre motivation. Utgångspunkten är forskning som visar att medarbetare på moderna kunskapsföretag motiveras av självstyrning, kompetens och samhörighet. Det är roligt att jobba när man styr sitt eget arbete, utvecklas på jobbet och känner en stark värdegemenskap.

SJÄLVSTYRNING. Vi motiveras när det är vi själva och inte chefen som bestämmer över vårt arbete: vad vi gör, hur vi gör det och vilka vi gör det med. Att säkerställa att varje arbetsuppgift bara har en ansvarig är en av chefens viktigaste uppgifter.

KOMPETENS. Vi motiveras när vår kompetens både tas till vara och utmanas – när vi måste lämna vår bekvämlighetszon för att bemästra uppgiften. Alla medarbetare kan bidra till kollegornas kompetens och företagets konkurrenskraft genom beröm och konstruktiv kritik.

SAMHÖRIGHET. Vi motiveras när det finns en värdegemenskap och en samsyn om hur företaget bidrar till samhället. I den lönsamma snällhetskulturen – en arbetsmiljö där alla vill varandra väl – råder nolltolerans mot gnäll, medan konstruktiva förslag och nya initiativ uppmuntras.

Birger Lycken, affärsområdeschef
Westander Kris och Ledarskap

Innehåll

10 tips om motivation 4
10 tips om värdegrunden 5
10 tips om tydliga ansvarsförhållanden 6
10 tips om involvering 7
10 tips om att ge beröm 8
10 tips om att ge konstruktiv kritik 9
10 tips om att få mer kritik 10
10 tips om återkopplingskulturen 11
10 tips om snällhetskulturen 12
10 tips om nolltolerans mot gnäll 13
10 tips om förändring 14
10 tips om kritiskt tänkande 15
10 tips om coachande formuleringar 16
10 tips om att utveckla grit 17
10 tips om personlig produktivitet 18
10 tips om balans i livet 19
10 tips om arbetsgivarvarumärket 20
10 tips om att förankra varumärket 21
10 andra ledarskapsböcker 22
10 andra konsultföretag 23

10 tips om motivation

På moderna kunskapsföretag är chefens uppgift inte att motivera, utan att skapa goda förutsättningar för medarbetarnas inre motivation. Rättvisa löner är en hygienfaktor, men få går till jobbet bara för pengarnas skull. I stället är självstyrning, kompetens och samhörighet starka motivationsfaktorer.

1. SKAPA TYDLIGA ANSVARSFÖRHÅLLANDEN
Låt medarbetare styra sitt eget arbete genom att varje arbetsuppgift bara har en ansvarig. Otydliga ansvar leder till osäkerhet, stress och konflikter.

2. VISA TILLIT
Ge stor frihet för medarbetare att själva bestämma hur de ska nå målen för de egna arbetsuppgifterna. Visa även tillit när det gäller medarbetares tidsanvändning och val av arbetsgrupper.

3. DETALJSTYR ALDRIG
Undvik konsekvent att fatta beslut om detaljer i de uppgifter som du har delegerat. Erbjud i stället stödjande coachning, ge mycket återkoppling och betona att det är medarbetaren som bestämmer.

4. FÖRVÄNTA DIG MYCKET
Visa att du har högt ställda förväntningar genom att delegera uppgifter som går utanför medarbetarens bekvämlighetszon. Det är jobbigt att förlora fotfästet, men också lustfyllt att utvecklas.

5. BYGG EN ÅTERKOPPLINGSKULTUR
Främja en kultur där alla kollegor både slösar med beröm och ger konstruktiv kritik. Återkoppling bidrar till ständig kompetensutveckling.

6. FRÄMJA FÖRÄNDRING
Uppmuntra till ständig förnyelse av arbetsmetoder, processer och rutiner. En stark förändringskultur sporrar medarbetare till personlig utveckling.

7. TILLÅT MISSLYCKANDEN
Skapa ett klimat på arbetsplatsen som tillåter misslyckanden. Då blir det lättare att dels våga göra saker annorlunda, dels lära av sina misstag.

8. BETONA VERKSAMHETENS SYFTE
Prata mycket om syftet med er verksamhet och hur ni bidrar till samhället. Det är engagerande att sträva mot ett gemensamt högre mål.

9. UTVECKLA VÄRDEGRUNDEN
Ta fram en värdegrund som tydligt pekar ut vilka värderingar som ska vägleda det dagliga arbetet. Erbjud jobbsökare att bli del av en stark värdegemenskap.

10. UPPMUNTRA SAMARBETE
Se till att organisering, lönekriterier och andra strukturer främjar samarbete. Effektivt samarbete mellan engagerade kollegor skapar arbetsglädje.

10 tips om värdegrunden

En värdegrund består ofta av tre till fem ord som beskriver företagets mest grundläggande och tidlösa värderingar. Syftet är att vägleda det dagliga arbetet inom företaget. Men om värdegrunden inte används riskerar orden i stället att uppfattas som floskler.

1. TA FRAM EN REKRYTERINGSBROSCHYR
Höj kvaliteten vid rekryteringar genom att ta fram en broschyr som bygger på värdegrunden och beskriver företagskulturen. Alla anställda kan se värdet av att rekrytera rätt personer.

2. EFTERLYS FLER VÄRDEORD
Involvera medarbetarna tidigt genom att efterlysa fler värdeord som beskriver företagskulturen. Delaktighet är viktigt för att få ett mångsidigt och bra beslutsunderlag.

3. GÖR URVALET I LEDNINGSGRUPPEN
Se till att det är ledningsgruppen som gör urvalet av värdeord. Välj värdeord som dels är viktiga för företaget, dels redan omfattas av många framgångsrika medarbetare.

4. UTVECKLA VÄRDEORDEN
Undvik floskelfällan och låt medarbetarna beskriva varför de enskilda värdeorden är viktiga för företagets framgång. Ge konkreta exempel på vad orden innebär i praktiken.

5. BESLUTA I LEDNINGSGRUPPEN
Säkerställ att ledningsgruppen beslutar om texten ner till minsta kommatecken. Betona att texten är ett viktigt styrinstrument och eftersträva tydlighet.

6. BE OM FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG
Uppmuntra alla anställda att löpande bidra med konkreta förbättringsförslag. Dialogen med medarbetarna är viktig för att höja kvaliteten på texten och skapa tydlighet.

7. ANVÄND I ALL REKRYTERING
Säkerställ att alla jobbsökare förstår innebörden av värdegrunden. Välj bort även mycket kompetenta personer med värderingar som inte är förenliga med företagskulturen.

8. SAMORDNA STYRINSTRUMENT
Se till att skapa överensstämmelse mellan värdegrunden och samtliga företagets styrinstrument, exempelvis lönekriterier, medarbetarenkäter och strukturer för utvecklingssamtal.

9. SKAPA RUTINER FÖR BEVARANDE
Etablera rutiner för att levandegöra och bevara företagets värdegrund, exempelvis årliga uppdateringar av värdegrunden och regelbundet återkommande diskussioner i enhetsmöten.

10. FÖRÄNDRA, FÖRNYA OCH FÖRBÄTTRA
Använd stoltheten över en stabil värdegrund som ett förändringsverktyg. Ju tryggare vi känner oss, desto mer förändringsbenägna blir vi.

10 tips om tydliga ansvarsförhållanden

Chefer som etablerar tydliga ansvarsförhållanden skapar goda förutsättningar för prestigelöst samarbete mellan motiverade medarbetare. Otydlighet leder däremot till osäkerhet, stress och konflikter.

1. UTSE BARA EN ANSVARIG

Säkerställ att varje arbetsuppgift bara har en ansvarig. Fråga alltid vem som är ansvarig när du anar en otydlighet, exempelvis när du stöter på resonemang om delat ansvar.

2. DELEGERA TOTALT ANSVAR

Eftersträva att delegera både stort och totalt ansvar. Frihet och självbestämmande ger en känsla av kontroll och leder till ökad motivation.

3. SÄTT TYDLIGA RAMAR

Förtydliga vem som beslutar när ansvarsområden överlappar varandra. Klargör också i vilka situationer den ansvariga måste stämma av eller rapportera.

4. FORMULERA KONKRETA MÅL

Sätt tydliga och konkreta mål för varje ansvarsområde, gärna med koppling till era lönekriterier. Målen bör vara högt satta och möjliga för medarbetaren att nå.

5. INFORMERA SKRIFTLIGT

Ge alla berörda medarbetare skriftlig information om vem som är ansvarig för en uppgift. På så sätt säkerställer du att uppdraget blir tydligt definierat och att alla får samma bild.

6. UPPMUNTRA INVOLVERING

Inspirera ansvariga att informera och involvera, som ett sätt att skapa bättre beslutsunderlag. Betona samtidigt vikten av det egna ansvaret för samtliga beslut.

7. COACHA PROAKTIVT

Följ upp delegerade ansvar på ett strukturerat sätt genom att visa intresse, lyssna fokuserat och ställa öppna frågor kopplade till målen. Stå emot frestelsen att själv ta över och ge råd.

8. ÅTERKOPPLA LÖPANDE

Ge tät och regelbunden återkoppling om måluppfyllelse, med fokus på positiv feedback. Genom mycket beröm och konstruktiv kritik bidrar du till utveckling och kvalitet.

9. TA EGET ANSVAR

Var ett föredöme som chef genom att själv ta mycket ansvar på dina områden. Visa genom praktisk handling hur varje enskild individ kan bidra till företagets utveckling.

10. DETALJSTYR ALDRIG

Styr med hjälp av mål, riktlinjer och värderingar, men gå som chef aldrig in och detaljstyr inom en medarbetares ansvarsområde. Detaljstyrning underminerar ansvarstagande.

10 tips om involvering

Företag som ständigt vill förändra, förnya och förbättra sin verksamhet behöver involvera sina medarbetare i stora och små beslut. Effektiv involvering skapar delaktighet, ökar engagemanget och höjer kvaliteten.

1. TYDLIGGÖR ANSVAR

Se till att varje uppgift bara har en ansvarig person. Gemensamt ansvar, gruppansvar och andra otydliga ansvarsförhållanden slutar ofta i maktkamp eller påtvingad konsensus.

2. BERÄTTA OM SYFTET

Betona att det finns två skäl till involvering: dels att höja kvaliteten på beslutet, dels att skapa förankring så att beslutet kan genomföras effektivt. Ett eventuellt demokratiskt syfte passar bättre inom föreningslivet än på jobbet.

3. BE OM IDÉER

Påbörja gärna beslutsprocessen med att efterfråga många inspel och idéer på hur uppgiften kan lösas. Genom att be om inspel individuellt snarare än i grupp får du en större mångfald av idéer.

4. EFTERFRÅGA SYNPUNKTER

Ta fram ett tydligt och genomarbetat förslag och testa det på ett fåtal utvalda kollegor. Skicka därefter nästa version på remiss till alla berörda med en kort deadline.

5. BE OM KONKRETION

Uppmuntra den som har synpunkter att lämna konkreta och specifika förbättringsförslag. Det ska helst vara alldeles tydligt vem som bör göra vad.

6. VÄLJ BORT MÖTEN

Avstå i möjligaste mån från att kalla medarbetare till tidskrävande möten för att lämna synpunkter. Många arbetsplatser lägger för mycket tid på möten, ofta i brist på tydliga ansvarsförhållanden.

7. UNDVIK KONSENSUS

Var tydlig med att det varken är nödvändigt eller önskvärt att alla blir överens. Konsensuskulturen motverkar oliktänkande, mångfald och kreativitet.

8. ÅTERKOPPLA PÅ SYNPUNKTER

Berätta om slutresultatet när du har övervägt kollegornas synpunkter. Motivera bara dina beslut om det fyller en specifik funktion.

9. INFORMERA TYDLIGT

Ge ofta skriftlig information till alla berörda kollegor. Genom att informera kortfattat och med tydliga rubriker gör du det enkelt för mottagaren att hantera dina meddelanden.

10. BE NÅGON LÄSA FÖRST

Be minst en kollega att kvalitetssäkra din information innan du skickar den till en större grupp. Att ta många kollegors tid och energi i anspråk kräver att du minimerar risken för missförstånd.

10 tips om att ge beröm

Beröm skapar stolthet, tillit och engagemang på arbetsplatsen. Samarbetet blir mer effektivt, kreativiteten ökar och kvaliteten blir högre. Beröm kan också vara ett effektivt styrinstrument när du vill uppmuntra ett visst agerande.

1. SLÖSA MED UPPSKATTNING

Ge mycket positiv återkoppling till kollegor när de har gjort något bra. En bra tumregel är att ge minst fem gånger så många positiva kommentarer som kritik.

2. PÅMINN DIG SJÄLV

Inför en rutin som påminner dig om att ge beröm, exempelvis en stående punkt på den dagliga att göra-listan. Risken är annars att du tänker positivt om någons agerande men missar att framföra det.

3. VAR KONKRET

Berätta om ett specifikt agerande som du uppskattar hos din kollega och om hur det får dig att känna. Konkret beröm är mer effektivt än allmänt glada tillrop.

4. VAR ÄVEN SPONTAN

Låt inte ambitioner om att ge genomtänkt och konkret beröm stoppa dig från att också vara spontan. Att ofta utbrista i ett ”Åh, vad bra!” kan vara nog så värdefullt.

5. BERÖM ENSKILT

Ta den person du vill berömma åt sidan för att framföra din uppskattning. Det sänder en stark signal om att personens agerande eller prestation betyder mycket för dig.

6. BERÖM INFÖR ANDRA

Uttryck din uppskattning över en kollega när också andra är närvarande. Den berörda kollegan kommer att suga åt sig lite extra och andra kollegor kommer att förstå vad som är viktigt för dig.

7. BERÖM BAKOM RYGGEN

Ös gärna beröm över en icke närvarande kollega inför en annan kollega. Då bidrar du till en kultur där alla medarbetare pratar väl om varandra.

8. ANVÄND ALLA KANALER

Framför ditt beröm i många olika kanaler: muntligen, via mejl, på möten, i sms eller på en post-it. Olika kanaler har olika fördelar och genom att variera dig kan du stärka budskapet.

9. ÖVERRASKA NÅGON

Ge beröm vid oväntade tillfällen, i stället för att förutsägbart göra det vid exempelvis en slutleverans. En kärleksförklaring en vanlig tisdag i november värmer ofta mer än ett kort på alla hjärtans dag.

10. TIPSA KOLLEGOR

Ställ frågan ”Har du sagt det till henne/honom?” när du hör en kollega prata väl om en annan kollega. Vi kan alla behöva påminnas om att berömma varandra.

10 tips om att ge konstruktiv kritik

Kritik är en gåva som kan hjälpa dina kollegor att kompetensutvecklas. Men det är svårt att framföra kritik, eftersom den kan utlösa försvarsmekanismer. Hitta dina egna metoder för att sänka konfliktnivån och göra det lätt för den andra parten.

1. KRITISERA I ENRUM

Bidra till en kollegas kompetensutveckling genom att ge kritik i enrum – aldrig inför andra. Konstruktiv kritik är avsedd som en hjälp till kollegan.

2. FRAMFÖR KÄNSLIGA SAKER MUNTLIGT

Ha som tumregel att kritik som kan vara känslig alltid ska framföras muntligen. Det gör det möjligt att avdramatisera kritiken genom kroppsspråk, mimik och tonläge.

3. GE KRITIK SNABBT

Framför om möjligt kritik i nära anslutning till den händelse du reagerat på. Då finns händelsen färskt i minne, samtidigt som situationen avdramatiseras.

4. FÖRBERED DIG

Tänk noga igenom hur du kan vara konstruktiv och göra det lätt för din kollega att ta emot återkopplingen. Det hjälper dig att undvika konflikt och i stället skapa ökad tillit.

5. BE OM TILLÅTELSE

Inled samtalet med att fråga om du får ge kollegan din återkoppling. Få svarar nej på den frågan och den som har gett sitt tillstånd blir mindre defensiv.

6. KLARGÖR SYFTET

Berätta att syftet är att hjälpa kollegan att utvecklas och göra ett ännu bättre jobb, eller att det handlar om dina egna behov. Avstå helt om syftet är att tala om vad som är rätt och fel.

7. VAR SAKLIG I DIN KRITIK

Kritisera aldrig någons personlighet, utan beskriv i stället sakligt och konkret vad kollegan har gjort eller sagt. Utelämna eventuell historik som du inte tidigare tagit upp.

8. UTGÅ FRÅN DIG SJÄLV

Berätta tydligt om din egen känsla inför kollegans agerande, vad som är viktigt för dig och vilken förändring du önskar. Tala bara för dig själv och undvik orden alla, man, alltid och aldrig.

9. LYSSNA UTAN ATT ARGUMENTERA

Sänk konfliktnivån genom att lugnt lyssna på kollegans eventuella invändningar mot din kritik. Att argumentera bygger inte tillit och leder sällan till förändring.

10. KOMPETENSUTVECKLA DIG

Passa på att utveckla din egen kompetens som konstruktiv kritiker: ”Tyckte du att jag gav den här kritiken på ett bra sätt?” Då visar du både egen ödmjukhet och att du litar på kollegans omdöme.

10 tips om att få mer kritik

Kritik är en gåva som hjälper dig att kompetensutvecklas. Men till skillnad från beröm är det svårt att ge kritik och mycket enklare att låta bli. Gör det lätt för dina kollegor att hjälpa dig till ett ständigt lärande.

1. FÖRUTSÄTT GODA AVSIKTER

Utgå från att en kollegas enda avsikt med kritik är att hjälpa dig. Då kommer du själv att agera mer konstruktivt, även om kritiken inte alltid framförs optimalt.

2. FÖRSÖK INTE FÖRKLARA

Håll tillbaka impulsen att förklara och försvara ditt agerande. Våra hjärnor är programmerade att känna sig hotade av kritik, men ert samtal vinner på att du inte går i svaromål.

3. TÄNK PÅ KROPPSSPRÅK

Undvik ett defensivt kroppsspråk, exempelvis att korslägga armarna. Uppmuntra i stället din kollega genom att hålla ögonkontakt, nicka intresserat och luta dig framåt.

4. LYSSNA NOGA

Fokusera på att lyssna för att verkligen förstå kritikerns perspektiv. Fyll inte genast i en tystnad, utan uppmuntra hellre kollegan att fortsätta.

5. STÄLL FRÅGOR

Om du inte fullt ut begriper kritiken så ställ frågor, för att både förstå bättre och visa kollegan att du vill förstå. Sammanfatta gärna: ”Om jag har uppfattat dig rätt så tycker du att …”

6. HITTA GULDKORNEN

Leta efter utvecklingspotential i ditt agerande, även när du i huvudsak är oenig med kollegans bedömning. Du kan alltid lära dig något nytt genom att ta del av andras tankar och synpunkter.

7. SÄG TACK

Avsluta samtalet med att tacka för konstruktiv kritik. Berätta för kollegan att du kommer att fundera på saken och att du därefter återkopplar.

8. FÖLJ UPP

Återkoppla även när du kommer fram till att du inte håller med om kollegans resonemang: ”Jag har tänkt på det du sa och tycker inte riktigt som du, eftersom …”

9. BE OM HJÄLP

Uppmana gärna kollegan att hjälpa dig, om du tvärtom instämmer i kritiken och vill förändra ditt agerande: ”Säg till mig när jag …”

10. EFTERFRÅGA KRITIK

Bjud själv in till konstruktiv kritik och avdramatisera på det sättet återkoppling kollegor emellan. Fråga rutinmässigt: ”Vad gjorde jag bra och vad hade jag kunnat göra ännu bättre?”

10 tips om återkopplingskulturen

På en välfungerande arbetsplats pratar kollegor med varandra, i stället för om varandra. Etablera rutiner och metoder för ständig återkoppling mellan kollegorna.

1. PRATA OM SYFTET

Prata mycket om syftet med att etablera en återkopplingskultur – att den bidrar till medarbetarnas kompetensutveckling och stärker företagets konkurrenskraft. Då ökar motivationen att bidra.

2. FOKUSERA PÅ BERÖM

Betona att en god återkopplingskultur bygger på att medarbetarna får höra minst fem gånger så många positiva kommentarer som kritik. Fokus på beröm gör återkoppling mer lustfyllt.

3. VAR ETT FÖREDÖME

Agera föredöme som chef genom att ösa beröm över medarbetarna och framföra kritik på ett konstruktivt sätt. Viktigt är också att ofta efterfråga återkoppling på egna insatser.

4. COACHA MEDARBETARE

Uppmana medarbetare att återkoppla mycket och att aldrig kritisera någon som inte är närvarande. Kritik ska alltid ges direkt till den som är berörd.

5. UTVÄRDERA ARBETSINSATSER

Uppmuntra medarbetare att alltid utvärdera sina egna arbetsinsatser genom att ställa två frågor: ”Vad gjorde jag bra den här gången? Vad kan jag göra ännu bättre nästa gång?”

6. TA FRAM EN TIPSLISTA

Involvera de anställda i att ta fram en tipslista med praktiskt användbara metoder för återkoppling. Det sänder en signal om hur viktig frågan är för företaget.

7. ANVÄND REKRYTERINGEN

Berätta om företagets återkopplingskultur och ställ frågor om återkoppling vid alla rekryteringar. Tydliggör att ni söker personer med god självkänsla, som har lättare att hantera kritik.

8. INTRODUCERA NYANSTÄLLDA

Inkludera tipslistan om återkoppling i introduktionsmaterialet till nyanställda. Be nya kollegor att komma med frågor och förbättringsförslag på tipsen.

9. STÄLL FRÅGOR I UTVECKLINGSSAMTAL

Gör ömsesidig återkoppling till rutin under utvecklingssamtalen. Låt både medarbetare och chef svara på två frågor: ”Vad är jag mycket bra på? Vad kan jag förbättra under det närmaste året?”

10. GÖR REGELBUNDNA MÄTNINGAR

Gör en årlig mätning bland medarbetarna: ”I vilken grad tycker du att vi har en god återkopplingskultur?” Använd resultatet för att synliggöra värdet av återkopplingskulturen.

10 tips om snällhetskulturen

Snällhet är ett aktivt val av förhållningssätt och tydligt handlingsorienterat. Det handlar inte om mesighet, kravlöshet eller konflikträdsla utan om att vilja andra väl. När medarbetarna känner tillit och är hjälpsamma mot varandra blir samarbetet mer effektivt, kreativiteten ökar och kvaliteten blir högre.

1. SÄG HEJ TILL ALLA

Hälsa på dina kollegor när ni träffas första gången under dagen. När alla pratar med varandra ökar tilliten, samhörigheten och kunskapen om kollegornas kompetens.

2. VISA DITT ENGAGEMANG

Visa ditt personliga engagemang när du har en diskussion eller ett möte med en kollega. Entusiasm smittar och ditt bidrag kan ge kollegan kraft att genomföra sin idé.

3. GE MYCKET BERÖM

Slösa med beröm när kollegorna har gjort något bra. På en välfungerande arbetsplats får medarbetarna höra minst fem gånger så många positiva kommentarer som kritik.

4. KRITISERA I ENRUM

Bidra till en kollegas kompetensutveckling genom att ge kritik i enrum – aldrig inför andra. Konstruktiv kritik är avsedd som en hjälp till kollegan och förebygger konflikter.

5. BE OM ÅTERKOPPLING

Be kollegorna om återkoppling på dina egna arbetsinsatser och fråga vad som kon-

kret kan göras bättre till nästa gång. På en lärande arbetsplats pratar man med och inte om varandra.

6. VÅGA GÖRA FEL

Berätta öppet för dina kollegor när du gör misstag eller misslyckas med något i jobbet. Vi kan lära av misstag och det bygger förtroende när kollegor vågar vara öppna.

7. FÖRVÄNTA DIG MYCKET

Visa att du har högt ställda förväntningar på kollegorna genom att ge dem stort förtroende. Människors agerande påverkas mycket av de förväntningar omvärlden har på dem.

8. FÖRESLÅ KONKRETA LÖSNINGAR

Hjälp dina kollegor genom att komma med konkreta och genomtänkta lösningsförslag på deras specifika problem. Ett genuint hjälpsamt utifrånperspektiv skapar förtroende.

9. FRÅGA ”HUR KAN JAG HJÄLPA DIG?”

Ligg steget före de kollegor som har särskilt mycket att göra och erbjud dig att hjälpa till. Framgång bygger på gemensamt arbete, snarare än på att ensam är stark.

10. ÖVERTRÄFFA FÖRVÄNTNINGAR

Ta lite mer ansvar än du blivit ombedd att göra när du hjälper dina kollegor. Ditt ansvarstagande gör kollegornas liv enklare och chansen är stor att du får god hjälp tillbaka.

10 tips om nolltolerans mot gnäll

Gnäll handlar om svepande kritik utan tydlig mottagare och kritik riktad mot enskilda kollegor bakom ryggen på dem. Gnäll äter energi, underminerar ansvarstagande och motverkar förändring.

1. TILLÄMPA NOLLTOLERANS
Reagera alltid när en medarbetare klagar ofokuserat eller kritiserar någon som inte är på plats. Principen om nolltolerans minskar risken att konflikträdsla hindrar dig från att agera.

2. TA VARA PÅ FRUSTRATION
Ta till vara den utvecklingspotential som finns när medarbetare känner sig frustrerade över något på arbetsplatsen. Se allt missnöje som en möjlighet att utveckla verksamheten.

3. SAMTALA ENSKILT
Undvik att ifrågasätta gnället inför andra kollegor. Genom att ta upp frågan i ett enskilt samtal blir det lättare för medarbetaren att reagera konstruktivt.

4. BE OM KONKRETISERING
Uppmuntra den som framför svepande kritik mot verksamheten att precisera sig: Vad är problemet? Efterfråga konkreta exempel och en analys av vad problemet beror på.

5. EFTERFRÅGA LÖSNINGSFÖRSLAG
Fråga sedan efter konstruktiva förslag till åtgärder: Hur kan problemet lösas? Det behöver inte vara förslag som du instämmer i, men det bör framgå vad nästa konkreta steg är.

6. UPPMUNTRA EGET ANSVAR
Be slutligen medarbetaren att hjälpa till så att problemet blir löst: Hur kan du bidra? Den som föreslår att något borde ändras bör vara beredd att dra sitt strå till stacken.

7. BEGÄR DIREKT ÅTERKOPPLING
Acceptera aldrig kritik mot en kollega som inte är i rummet, inte heller i samtal med dig som chef. Insistera på att budskapet framförs direkt till den berörda, så att kollegan ges chansen att utveckla sig.

8. ERBJUD COACHNING
Hjälp den medarbetare som tvekar att framföra kritik genom att tipsa om metoder som gör kritiken lätt att ta emot. Understryk också vikten av att kollegor ofta berömmer varandra.

9. STOPPA ANDRAHANDSUPPGIFTER
Acceptera inte att någon för vidare kritik som den säger sig ha hört från andra kollegor. Som chef bör du heller aldrig ta rollen som ombud för kritik från en kollega till en annan.

10. FÖLJ UPP ANSVARSTAGANDE
Återkom till medarbetaren efter någon dag och fråga hur det har gått. Fortsätt att påminna ända tills kritiken eller lösningsförslaget har framförts till den som det berör.

10 tips om förändring

En stark förändringskultur bidrar till de anställdas kompetensutveckling och företagets konkurrenskraft. Utmaningen är att många av oss är vanemänniskor. Vi ser gärna förändring hos andra, men lämnar ogärna vår egen bekvämlighetszon.

1. BEVARA VÄRDGRUNDEN
Arbeta hårt för att bevara en stabil värdegrund som vägleder det dagliga arbetet. Värdegrunden skapar trygghet och ju tryggare vi känner oss, desto mer förändringsbenägna blir vi.

2. FÖRÄNDRA ALLT ANNAT
Uppmuntra till förändring av allt utom syfte, värdegrund och grundläggande strategival. Se till att arbetsmetoder, processer och rutiner utsätts för ett ständigt förändringstryck.

3. BYGG EN ÅTERKOPPLINGSKULTUR
Uppmuntra till ständig återkoppling, med både konstruktiv kritik och massor av beröm. Alla ska bidra till kollegornas kompetensutveckling och företagets konkurrenskraft.

4. INFÖR NOLLTOLERANS MOT GNÄLL
Acceptera inte svepande kritik utan tydlig mottagare eller kritik riktad mot enskilda bakom ryggen på dem. Gnäll äter energi och underminerar ansvarstagande.

5. TILLVARATA FRUSTRATION
Omvandla frustration till förändringskraft genom att uppmuntra alla att ställa tre konstruktiva frågor: Vad är problemet? Hur kan vi lösa problemet? Hur kan jag själv bidra?

6. STÄRK STOLTHETEN
Bejaka stoltheten genom att fira framgångar och slösa med uppskattning till kollegorna. Ju stoltare vi känner oss, desto lättare har vi att förändra och förnya.

7. MOTVERKA NÖJDHETEN
Uppmuntra det kritiska förhållningssättet att nöjdhet leder till stagnation. Var stolt och inte nöjd. Ingenting är så bra att det inte kan bli lite bättre.

8. PRATA POSITIVT OM FÖRÄNDRING
Prata alltid om förändringens egenvärde, eftersom vi också kan lära av misstag. Förändring ska vara något vi väljer för att utvecklas, inte något vi påtvingas av omvärlden.

9. AGERA FÖREDÖME
Var ett föredöme som chef genom att dels förändra dina egna arbetsmetoder, dels efterfråga förändring från kollegorna. Ställ ofta den här frågan: ”Vad tänker du göra annorlunda?”

10. VÅGA MISSLYCKAS
Skapa ett klimat som tillåter misslyckanden på arbetsplatsen. Då kommer kollegorna att dels våga göra saker annorlunda, dels lära av sina misstag.

10 tips om kritiskt tänkande

Vi människor är flockdjur och vill i allmänhet passa in i gemenskapen, men om alla tänker lika blir företagets utveckling lidande. Hur kan företagsledningen motverka grupptänkande och uppmuntra kritiskt tänkande på arbetsplatsen?

1. BEJAKA FÖRÄNDRING

Betona värdet av att ständigt förändra arbetsmetoder, processer och rutiner. Alla medarbetare har ett ansvar för att utveckla verksamheten.

2. UPPMUNTRA INVOLVERING

Inspirera till bred involvering som metod för att skapa ett mångsidigt beslutsunderlag. Be om såväl positiv återkoppling som konstruktiv kritik och egna förslag.

3. SÄG NEJ TILL NÖJDHETEN

Odla konsekvent attityden att inget är så bra att det inte kan bli lite bättre. Att något har fungerat bra hittills är inte ett argument mot att prova nya idéer.

4. KRITISERA JA-SÄGANDET

Ta ofta upp utmaningarna kring grupptänkande och lyft fram riskerna med ett okritiskt ja-sägande. Formulera en norm om att förvänta ifrågasättanden: ”Den avvikande åsikten är en skyldighet, inte en rättighet.”

5. VARNA FÖR KONSENSUS

Avråd från ett beslutsfattande som eftersträvar enighet och från ett okritiskt användande av befintliga arbetsmetoder. Lyft fram både risken för felbeslut och utebliven förändringskraft.

6. UPPSKATTA FRITÄNKAREN

Återkoppla positivt till den kollega som agerar motvalls och tänker nytt. Det kan ofta kännas besvärligt att vara den som invänder och framför avvikande uppfattningar.

7. UNDVIK KONFLIKTER

Uppmuntra meningsskiljaktigheter, men undvik genom tydliga ansvar att de leder till konflikter. Acceptera aldrig svepande kritik utan tydlig mottagare eller kritik riktad mot enskilda kollegor bakom ryggen på dem.

8. FOKUSERA PÅ NYA KOLLEGOR

Satsa på att inspirera nyanställda och dra nytta av deras utifrånperspektiv. En ny kollega är ofta den mest kompetenta, men minst benägna, personen att utmana grupptänkandet.

9. VÄRVA MÅNGFALD

Rekrytera personer med många olika perspektiv och bredd i kunskap, erfarenhet och kompetens. Undvik noga att värva kloner av chefen till ledningsgrupper.

10. SKAPA TRYGGHET

Gör en årlig mätning av tilliten medarbetare emellan och använd resultatet för att skapa ökad trygghet på arbetsplatsen. Ju tryggare vi känner oss, desto mer självständiga blir vi.

10 tips om coachande formuleringar

Coachning handlar om samtal för att stötta någon att nå sina mål. Bra coachning sker på den coachades villkor och utgår från att den coachade själv sitter på många av svaren. Som chef påverkar du ofta mer genom dina frågor än genom råd och instruktioner.

1. VAD VILL DU UPPNÅ PÅ LÅNG SIKT?
Be medarbetaren att formulera en tydlig vision för sitt arbete på ett, tre eller fem års sikt. Fråga efter vad som engagerar och utforska tillsammans hur det kan användas i arbetet.

2. HUR GÅR DET MED ...?
Visa ofta intresse för uppgifter, projekt och ansvarsområden som medarbetaren har tagit på sig. Nyfikna frågor startar samtal som möjliggör återkoppling och coachning.

3. VAD LÄRDE DU DIG?
Fråga efter lärdomar från både framgångar och misslyckanden. Fira och gratulera när medarbetaren gjort erfarenheter som kan bidra till ännu bättre insatser framöver.

4. HUR TÄNKER DU SJÄLV?
Be konsekvent medarbetaren att först själv föreslå en lösning när du blir ombedd att ge ett råd. Den som bara gör som chefen föreslår utvecklas inte.

5. VILKA ÄR FÖRDELARNA OCH FALLGROPARNA?
Efterfråga medarbetarens egen bedömning av för- och nackdelar med olika handlingsalternativ. Ställ gärna tillsammans upp en plus- och minuslista för överskådlighet.

6. DET LÅTER KLOKT, TYCKER JAG!
Tveka inte att som chef ge uttryck för din egen uppfattning när medarbetaren föreslagit en väg som låter bra. Men var noga med att inte föregå medarbetarens eget resonemang.

7. JAG SKULLE NOG HA ...
Som chef bör du inte heller avstå från att berätta när du drar en annan slutsats än medarbetaren. Erfarenheter och klokskap bidrog säkert till att just du blev chef.

8. ... MEN DET ÄR DU SOM BESTÄMMER.
Betona att det är medarbetaren själv som bestämmer hur hon eller han ska göra för att nå sina mål. Coachning, tips och råd från chefen förväxlas lätt med beslut och detaljstyrning.

9. JAG FÖRSTÅR ATT DET KÄNNS SVÅRT.
Visa empati när en medarbetare berättar om frustration och bekymmer. Att vara lösningsorienterad står inte i motsättning till att visa medkänsla.

10. FÖRÄNDRA, ACCEPTERA ELLER LÄMNA?
Hjälp en frustrerad medarbetare att överväga olika alternativ. Valet står ofta mellan konstruktiva förändringsförsök, helhjärtad acceptans och att lämna en destruktiv situation.

10 tips om att utveckla grit

Grit handlar om konsten att inte ge upp. Begreppet definieras av psykologiprofessorn Angela Duckworth som passion och uthållighet för att nå långsiktiga mål. Det är ofta en viktigare framgångsfaktor än talang.

1. BÖRJA MED DITT INTRESSE

Hitta ett område där du är så genuint intresserad och nyfiken att du hela tiden vill lära dig mer om ämnet. Ha som ledstjärna att det ska vara roligt att gå till jobbet på morgonen.

2. HITTA ETT STÖRRE SYFTE

Fundera igenom hur du kan åstadkomma något med dina arbetsinsatser som är viktigt för andra. Syftet ska göra dig stolt och kan gärna handla om hur du bidrar till en positiv samhällsutveckling.

3. SÄTT ETT LÅNGSIKTIGT MÅL

Formulera tydligt ditt långsiktiga mål i yrkeslivet. Med ett väldefinierat mål blir det lättare att prioritera mellan olika delmål som tar dig mot det övergripande målet.

4. FORMULERA DELMÅL

Sätt ett fåtal konkreta och specifika delmål som hjälper dig att inte tappa fokus. Begränsa antalet delmål rejält så att du lägger din tid på de allra viktigaste.

5. ÖVA SYSTEMATISKT

Träna metodiskt för att bli skickligare och sikta lite högre än du tror att du kan nå. Gör övandet till en vana, få snabb återkoppling, utvärdera och finjustera direkt.

6. LITA PÅ HJÄRNFORSKNINGEN

Förlita dig på den forskning som säger att din hjärna är formbar och utvecklas vid utmaningar. Personer som tänker att förmågor kan tränas upp ger inte upp lika lätt vid motgångar.

7. HYLLA DIN KÄMPAGLÖD

Fira varje gång du har gjort stora ansträngningar, oberoende av vilket resultatet blev. Se eventuella misslyckanden som möjligheter att lära och utvecklas.

8. ÅTERHÄMTA DIG

Frigör tid för återhämtning, reflektion och planering. Du jobbar mer effektivt genom att regelbundet stanna upp och lyfta blicken i din arbetsvardag.

9. OMGE DIG MED GRIT

Välj att umgås med ihärdiga personer på din arbetsplats och låt dig inspireras av deras grit. Var noga när du väljer ett nytt jobb, för du kommer att påverkas att bli lik dina nya kollegor.

10. MÄT DIN EGEN GRIT

Reflektera kring din förmåga att nå ditt långsiktiga mål genom att regelbundet mäta ditt eget gritvärde. Jobbar du med sådant du är intresserad av och är dina arbetsinsatser viktiga för andra?

10 tips om personlig produktivitet

Det moderna arbetslivet präglas av stort eget ansvar där du behöver vara proaktiv och samarbeta intensivt med många. Det kräver att du kan överblicka dina arbetsuppgifter och att du fokuserar på rätt saker. Med effektiva vardagsrutiner för din arbetsdag kan du nå dina mål utan onödig stress.

1. SKRIV NER ALLT

Anteckna tankar och idéer så att du får bättre överblick över dina att göra-punkter. Då kan du använda huvudet till annat än att komma ihåg vad du ska göra.

2. SAMLA ALLT BRÅTE I EN INKORG

Lägg allt som du inte vet vad du ska göra med på en särskild plats. Töm denna inkorg regelbundet och bestäm vad som är nästa steg för varje sak.

3. DELA UPP STORA UPPGIFTER

Stycka upp dina projekt i mindre delar så blir de lättare att ta tag i. Ett stort skrivjobb kan delas upp i 20-minuterssjok och en lång process i kortare faser.

4. BESTÄM MÅL OCH NÄSTA STEG

Skriv ner både önskat resultat och nästa aktivitet i dina projekt. När du definierar det önskade resultatet tydligt så vet du också när du är klar med ditt arbete.

5. HA BARA EN ATT GÖRA-LISTA

Samla alla dina att göra-punkter i en enda lista som du regelbundet går igenom. Att se alla dina uppgifter på ett och samma ställe ger dig en bättre överblick och gör det lättare att prioritera.

6. GÖR EN SAK I TAGET

Genomför hellre en sak ordentligt än flera saker halvdant. När du växlar mellan arbetsuppgifter tar det energi och tid att komma in i den nya uppgiften och du riskerar att tappa bollar.

7. VÄLJ BORT

Rensa bort sådant som inte tar dig närmare dina mål. Att prioritera är lika mycket att välja bort det du inte ska göra som att bestämma vad du ska göra.

8. ANVÄND CHECKLISTOR

Utveckla checklistor för uppgifter och projekt som upprepas flera gånger. När du har beskrivit hur vanliga arbetsmoment går till blir det lättare att både utföra dem själv och delegera dem.

9. STÄNG AV NOTISER

Bestäm själv när du kollar dina mejl och stäng av alla notiser. Plinganden och rutor som kommer upp på skärmen stör din koncentration.

10. GÖR VECKOGENOMGÅNG

Avsätt tid en gång i veckan för att rensa bland mejlen, städa kalendern och uppdatera din att göra-lista. Tiden det tar tjänar du lätt in i vardagen.

10 tips om balans i livet

Engagerade medarbetare behöver ansvarsfulla och krävande uppgifter för att trivas på jobbet. Samtidigt kan långvarig stress utan återhämtning riskera att sänka prestationen och leda till utmattning. Genom att uppmuntra till balans i livet kan ni kombinera hög kvalitet med att vara en bra arbetsplats.

1. TYDLIGGÖR ANSVAR OCH MÅL

Se till att alla ansvarsförhållanden och målsättningar är tydliga. Konflikter och frustration kring otydliga ansvarsförhållanden är en vanlig orsak till stressrelaterad ohälsa.

2. MÖJLIGGÖR ERSÄTTLIGHET

Organisera arbetet så att den som är ansvarig har en naturlig ersättare vid frånvaro. Det måste vara möjligt för alla att bli sjuka, vårda sjuka barn och ta ledigt.

3. MOTARBETA ÖVERTID

Uppmana medarbetare att hålla koll på sin arbetstid och att ta kompledigt när de jobbat mer än heltid. Ta aktivt avstånd från jargong och kultur som uppmuntrar till övertid.

4. MEJLA PÅ KONTORSTID

Se till att mejlande och telefonsamtal bara i undantagsfall sker utanför normala arbetstider. Respektera medarbetarnas fritid och stöd dem i att vänja kunderna vid kontorstider.

5. UPPMUNTRA TILL STRUKTUR

Inspirera medarbetare att införa effektiva rutiner för att hantera att göra-listor, projekt och ansvarsområden. Ordning och reda minskar oron för att tappa viktiga bollar.

6. BYGG IN PAUSER

Se till att kulturen och rutinerna uppmuntrar till korta pauser under dagen. Intensiva perioder behöver följas av lugnare stunder för att möjliggöra återhämtning.

7. FRÄMJA MOTION

Uppmuntra medarbetare att motionera och röra på sig i vardagen. Konditionsträning som höjer pulsen några gånger i veckan är nästan en mirakelkur mot stressrelaterad ohälsa.

8. ERBJUD BOLLPLANK

Var ett stöd för medarbetare som har för mycket att göra, exempelvis när det gäller att se över åtaganden. Ifrågasätt ”måsten” och uppmuntra till mer delegering och hårdare prioritering.

9. GE STÖD I SVÅRIGHETER

Stötta alltid en kollega som går igenom svåra tider på jobbet eller privat. En varm och generös arbetsplats är viktig för att vi ska kunna hantera utmaningar.

10. VAR EN FÖREBILD

Agera föredöme som chef genom att själv hitta former för återhämtning och balans i livet. Då kan du lättare coacha medarbetarna att ta eget ansvar för ett hållbart arbetsliv.

10 tips om arbetsgivarvarumärket

Ett starkt varumärke är välkänt, tydligt och positivt laddat. Företag som arbetar aktivt med att stärka sitt varumärke som arbetsgivare har större möjlighet att rekrytera och behålla rätt medarbetare.

1. BETONA SAMHÄLLSNYTTAN
Prata mycket om syftet med verksamheten och hur ni bidrar till samhället. Det är engagerande att sträva mot ett gemensamt högre mål.

2. DELTA I SAMHÄLLSDEBATTEN
Opinionsbilda i viktiga samhällsfrågor som ligger nära er kärnverksamhet. Ett företag som deltar i samhällsdebatten upplevs av många som en mer sympatisk arbetsgivare.

3. BJUD PÅ KUNSKAP
Stärk ert varumärke genom att frikostigt dela med er av expertkunskap. Det attraherar både medarbetare och kunder när företag kostnadsfritt sprider sin kärnkompetens.

4. POSITIONERA ER
Tänk noga igenom vad ni kan erbjuda som skiljer er från liknande arbetsgivare i branschen. Medarbetare ska veta vad de får ut av att jobba hos just er.

5. GE EN SANNINGSENLIG BILD
Kommunicera en bild av företaget som stämmer överens med era medarbetares upplevelser. Budskap som krockar med verkligheten raserar förtroendekapitalet.

6. ANVÄND MEDARBETARENKÄTER
Kommunicera resultaten från era medarbetarundersökningar eller liknande till både befintliga anställda och jobbsökare. En undersökning som också visar spridningen i svaren ger en nyanserad bild av er som arbetsgivare.

7. TYDLIGGÖR VÄRDEGRUNDEN
Involvera medarbetarna i att ta fram en rekryteringsbroschyr som beskriver värdegrunden och företagskulturen. Med konkreta exempel kan ni tydliggöra hur ni vill arbeta och vilka värderingar ni står för.

8. BESKRIV VEM NI SÖKER
Berätta vilka egenskaper ni söker hos era medarbetare. På så sätt hjälper ni en jobbsökare att själv avgöra om hon eller han har förutsättningar att kunna trivas och göra ett bra jobb.

9. AVSKRÄCK FEL PERSONER
Var ärlig kring utmaningar i jobbet och berätta också om vilka förhållningssätt som inte fungerar hos er. Rekryteringsprocessen ska avskräcka fel personer, lika mycket som den ska attrahera rätt personer.

10. BETONA INRE MOTIVATION
Lyft fram självstyrning, utvecklingsmöjligheter och värderingar som goda skäl för att jobba hos er. Sådana inre faktorer motiverar en möjlig medarbetare betydligt mer än lönenivåer.

10 tips om att förankra varumärket

Intern förankring är en nyckel till att kvalitetshöja ert varumärkesarbete. Ni vet att ni har lyckats när chefer och medarbetare använder budskapen konsekvent och med stor uthållighet.

1. LYFT FRAM SYFTET
Prata mycket om syftet med att ha en praktiskt användbar varumärkesplattform – att skapa intern stolthet och göra företaget mer attraktivt. Då ökar motivationen att bidra.

2. STÄLL ENKLA FRÅGOR
Förenkla varumärkesspråket och ställ enkla frågor i en enkät till medarbetarna: Vad är det ni gör egentligen? Varför är er verksamhet så viktig? Vad skiljer er från konkurrenterna?

3. GENOMFÖR EN WORKSHOP
Samla nyckelpersoner inom företaget i en workshop för att ta fram innehållet i varumärkesplattformen. Kvaliteten blir högre om deltagarna får processa skissartade formuleringar som tagits fram på förhand.

4. UNDVIK FLOSKLER
Säkerställ att formuleringarna blir praktiskt användbara genom att undvika floskler och alltid ställa en kontrollfråga: Kan vd använda formuleringarna i en intervju med media?

5. BE OM FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG
Ta fram ett utkast till varumärkesplattform och be medarbetarna om förbättringsförslag. Synpunkter kan samlas in via en enkät, på interna möten eller genom en utställning på arbetsplatsen.

6. BESLUTA I LEDNINGSGRUPPEN
Betona att varumärkesplattformen är ett viktigt styrinstrument och säkerställ att ledningsgruppen beslutar om texten. Det är inte konsensus eller majoritetsbeslut som gäller.

7. SAMORDNA STYRINSTRUMENT
Skapa överensstämmelse mellan varumärkesplattformen och andra styrinstrument. Ni kan exempelvis behöva anpassa lönekriterier eller mallar för utvecklingssamtal.

8. BUDSKAPSTRÄNA MEDARBETARNA
Gör medarbetarna till ambassadörer genom att låta dem träna på att framföra budskapen i varumärkesplattformen. Målet är att alla ska kunna presentera företaget på samma sätt.

9. LEVANDEGÖR KONTINUERLIGT
Etablera rutiner för att kontinuerligt levandegöra varumärkesplattformen. Ni kan exempelvis göra en årlig översyn av nyckelformuleringarna eller ha regelbundna diskussioner på interna möten.

10. MÄT VARJE ÅR
Ställ en årligen återkommande fråga till både målgruppen och medarbetarna om hur ni lever upp till kärnan i varumärket. Genom att synliggöra resultatet av varumärkesarbetet bidrar ni till fokus och uthållighet.

10 andra ledarskapsböcker

Här listar vi tio böcker som har betytt mycket för oss som jobbar som ledarskapskonsulter på Westander. Alla böckerna är inte renodlat inriktade på ledarskap, men alla kan hjälpa läsaren att bli en bättre chef och ledare.

1. ATT VARA CHEF OCH LEDARE

Britt-Mari Mossboda, Mikael Peterson och Inga Rönnholm har skrivit en enkel och trevlig handledning om chefsrollen. Perfekt för den nyblivna chefen.

2. BUILT TO LAST

Jim Collins och Jerry I. Porras beskriver övertygande vad som utmärker långsiktigt framgångsrika företag: ett tydligt syfte och starka värderingar – och viljan att ständigt förändra nästan allt annat.

3. DE 7 GODA VANORNA

Stephen R. Covey ger kloka råd i världens mest spridda ledarskapsbok, baserad på hur högpresterande människor fungerar. För både ledare och alla andra som vill ta ansvar för sina liv.

4. DRIVKRAFT

Daniel H. Pink sammanfattar vad vi kan lära av forskningen om inre motivation. Självstyrning, kompetens och samhörighet är bättre än morötter och piskor!

5. FRÅGA FÖRST VARFÖR

Simon Sineks bok har samma budskap som hans TED-föreläsning – den tredje mest sedda i världen. För både kunder och medarbetare är svaret på ”varför?” viktigare än svaren på ”vad?” och ”hur?”.

6. FÅ DET GJORT

David Allen guidar läsaren till konkreta verktyg för att få mer gjort och samtidigt stressa mindre. Bland höjdpunkterna finns tvåminutersregeln och det smartaste sättet att skriva en att göra-lista.

7. GRIT

Angela Duckworth berättar om vad som är viktigare än talang för att nå verklig framgång: kombinationen av brinnande passion och att vägra ge upp vid motgångar.

8. HJÄRNSTARK

Anders Hansen redovisar övertygande bevis för att fysisk aktivitet är bland det bästa vi kan ge våra hjärnor. Angelägen kunskap för alla företag där kompetensen är det viktigaste kapitalet.

9. NONVIOLENT COMMUNICATION

Marshall B. Rosenbergs metod för empatisk kommunikation är ett effektivt verktyg för att se till att din kritik verkligen blir konstruktiv. Raka jag-budskap om känslor och behov fungerar.

10. TÄNKA, SNABBT OCH LÅNGSAMT

Daniel Kahneman förklarar hur vi ofta tar halsbrytande genvägar när vi tänker, på gott och ont. Viktiga insikter för den som vill förstå och påverka sig själv och andra.

10 andra konsultföretag

Valet av managementkonsult är viktigt. Innan ni eventuellt anlitar Westander, föreslår vi att ni kontaktar andra konsultföretag. Be gärna om både möten och offerter. Nedan finner ni tio av våra mest välkända branschkollegor.

ACCENTURE AB
Alströmergatan 12
112 47 Stockholm
08-451 30 00
www.accenture.com/se-en

ARTHUR D. LITTLE
Kungsgatan 12-14
111 35 Stockholm
08-503 065 00
www.adlittle.se

A. T. KEARNEY
Biblioteksgatan 11
111 46 Stockholm
08-679 39 00
www.atkearney.se

BAIN & COMPANY
Regeringsgatan 38
111 56 Stockholm
08-412 54 00
www.bain.com/offices/stockholm

BOSTON CONSULTING GROUP
Gustav Adolfs Torg 18
111 30 Stockholm
08-402 44 00
www.bcg.com/offices/stockholm

BTS GROUP
Grevgatan 34
114 53 Stockholm
08-587 070 00
www.bts.com

MCKINSEY & COMPANY
Klarabergsviadukten 70
111 64 Stockholm
08-700 64 00
www.mckinsey.com/se

OLIVER WYMAN
Birger Jarlsgatan 4
114 34 Stockholm
08-546 240 70
www.oliverwyman.com

PA CONSULTING
Jakobsbergsgatan 17
111 44 Stockholm
08-454 19 78
www.paconsulting.com

ROLAND BERGER
Sveavägen 13-15
111 57 Stockholm
08-410 438 00
www.rolandberger.com/sv/Sweden/



Gå en ledarskapskurs hos Westander

Under Westanders ledarskapskurser ger vi dig konkreta verktyg för att bli en coachande, lyhörd och tydlig chef. Som deltagare får du praktiska övningar, inspirerande teoripass och mängder av konkreta tips.

Kurslärare

Birger Lycken och Frida Blom är två av Westanders mest erfarna konsulter.





Du kan även boka en egen version av våra kurser. Kontakta Birger Lycken för ett skräddarsytt upplägg.

Läs mer och anmäl dig på westander.se.

Dessa frågor får du svar på under kursen

MOTIVATIONSFAKTORER

- Hur är en bra chef?
- Vad motiverar medarbetare i kunskapsföretag?
- Vilka styrverktyg får störst effekt?

TYDLIGT LEDARSKAP

- Vilken roll spelar tydliga värderingar för en stark företagskultur?
- Hur ser jag till att varje uppgift har en tydlig ansvarig?
- Hur skapar jag effektiv involvering?

COACHANDE LEDARSKAP

- Hur coachar jag självstyrande medarbetare till utveckling?
- Hur leder jag ett coachande samtal?
- Hur hjälper jag medarbetaren att själv hitta svaren?

LEDARSKAP FÖR FÖRÄNDRING

- Hur kan jag omvandla frustration till förändringskraft?
- Är det rimligt att ha nolltolerans mot gnäll och skitsnack?
- Hur kan jag främja ständig förändring på arbetsplatsen?

MER OCH BÄTTRE ÅTERKOPPLING

- Kan jag berömma för mycket?
- Hur ger jag kritik så att den blir konstruktiv?
- Hur etablerar vi rutiner och metoder för ständig återkoppling?



Westander Kris och Ledarskap

Westander hjälper företag och organisationer att stärka varumärket, bilda opinion och påverka politiska beslut. Inom affärsområdet Kris och Ledarskap hjälper vi ledare i kunskapsföretag att skapa motivation hos medarbetare.

De senaste tio åren har Westander vunnit fler kundundersökningar än någon annan svensk pr-byrå. Vi utsågs till Bästa arbetsgivare av fackförbundet DIK, analysföretaget Regi och branschtidningen Resumé på Årets Byrå-galan 2020.

© 2020 Westander. Mångfaldigande tillåtet med angivande av källan. Omslagsfoto: Rich Vintage/Getty Images. Porträttfoton: David Falk/Unique Talents. Ledarskapshandboken 2021 kan läsas och laddas ner på westander.se, där enstaka tryckta exemplar också kan beställas kostnadsfritt.

Ledarskapshandboken 2021 innehåller 180 praktiska tips om hur ledare i kunskapsföretag kan skapa förutsättningar för motivation hos medarbetare.



WESTANDER