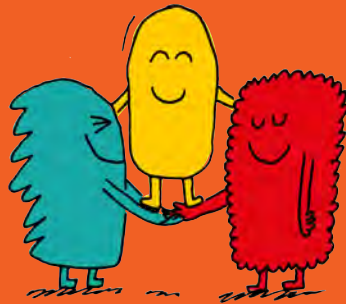




Att skapa en engagerad,
välmående och hög-
presterande organisation!



Uppmuntran!



Budget!





Att skapa en engagerad,
välmående och hög-
presterande organisation!



Skulle detta vara intressant?

Mer kreativitet och innovation

Högre måluppfyllelse

Ökad trivsel

Ökad kvalitet och
ökad ekonomisk vinst

Mindre sjukfrånvaro

Bättre samarbeten

Ökad förändringsförmåga

Mindre personalomsättning

Ökad uthållighet...

Högre kundnöjdhet

Bättre arbetsprestation



11 flugor i en smäll!

Mer kreativitet och innovation

Amabile, 1985

Ökad kvalitet och ökad ekonomisk vinst

DDI, 2005, Harter m fl., 2002

Ökad förändringsförmåga

Prosci, Adkar, 2012

Högre kundnöjdhet

Harter m fl., 2002; Stairs & Galpin, 2010

Högre måluppfyllelse

Goal setting theory

Mindre sjukfrånvaro

Flade, 2003; Gallup, 2004

Mindre personalomsättning

Harter, Schmidt och Keyes, 2002

Bättre arbetsprestation

Barber m fl., 1999;
Corporate Leadership Council, 2004

Ökad trivsel

Flade, 2003; Gallup, 2004

Bättre samarbeten

Corporate Leadership Council, 2004

Ökad uthållighet

Stairs och Galpin, 2010



FORSKNING ATT LITA PÅ?



Stark

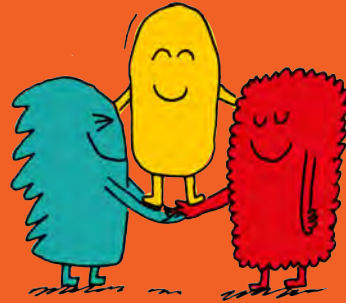
Evidensstyrka

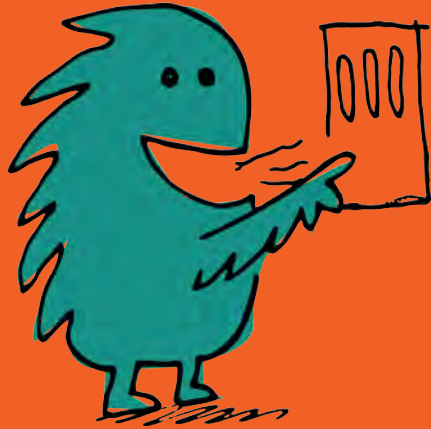
Svag

- Systematiska forskningsöversikter och meta-analyser: Den röda tråden, medelvärde av många studier.
- Randomiserade kontrollerade studier. Experiment.
- Kvasi-experimentella studier: Befintliga riktiga grupper som får olika behandling.
- Korrelationsstudier: Insamling av kvantitativa data hos en eller flera organisationer för att se samband mellan olika variabler (ex. enkätundersökningar)
- Fallstudier: Systematiska observationer och beskrivningar av enstaka personer, grupper eller observationer.
- Magkänsla



*Absolut viktigast för goda
medarbetar-prestationer?*





Bidrag

- tillit till att den andre parten går att lita på.

Lojalitet

- att bägge parter upplever att man står bakom varandra och backar upp varandra.

Affekt

- Att det finns en ömsesidigt positiv känsla och gillande mellan bägge parter i relationen.

Professionell respekt

- att bägge parter i relationen har en ödmjukhet inför den andres förmågor



Vägen till framgång?

Strategi
Mål
Värdegrund
Digitalisering
Projekt
Processer
System
Arbetsätt
Polycys





Satsa på ledarskapet istället för planering

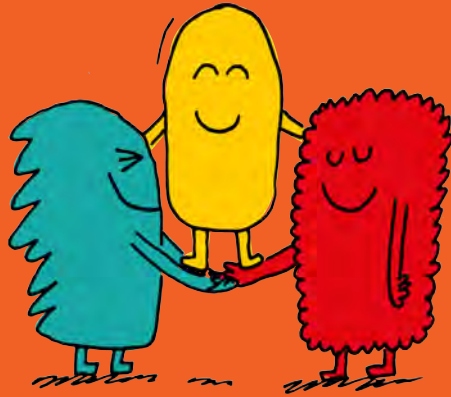
Catharina Byström, 7 september, 2018

■ **FÖRBÄTTRINGSARBETE** Lägg mindre tid på att planera och fokusera mer på att påverka resultatet. Det är ledarskap och engagemanget från medarbetarna som driver resultat visar en studie från Chalmers.

1. "Ju bättre man är på strategisk planering i offentliga verksamheter desto sämre resultat får man"

2. "Det är ledarskapet och medarbetarnas engagemang som driver resultat. Men studien visar på STOR förbättringspotential inom området.





7-9 av 10 strategiska beslut misslyckas
- kommunikation från närmsta chef och förtroende för ledning

En undersökning bland landets 60 största företag:
- 84 % av de tillfrågade var nöjda med sina strategier. 3 av 4 uppgav att de inte förverkligades

Ökade sjuktal, psykisk ohälsa

Endast 14 % av medarbetarna är engagerade

Endast cirka 1 av 3 chefer uppnår en god ledarskapsstandard

**Referenser: McKinsey, Acando, Ennova, Gallup, Prosci, Harvard, Nordisk kommunikation*



**"Bristande feedback
och otydliga mål"**



LEDARSKAPET MÅSTE UTVECKLAS

Hög ledarskapskvalitet balanserar både relationer och
bidrag för individen och gruppen. De flesta svenska chefer
många av de fyra dimensionerna, men inte tillräckligt bra.
måste cheferna utvecklas.

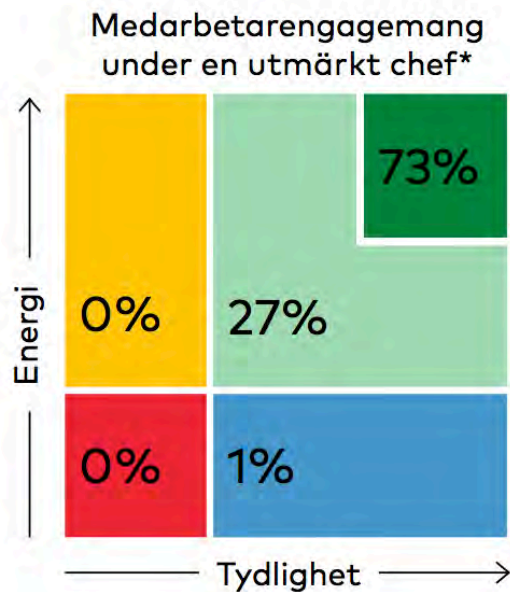
Feedbacken då?

Det vi säger är viktigt gör vi väldigt lite av och det vi säger är oviktigt ägnar vi väldigt mycket tid åt.

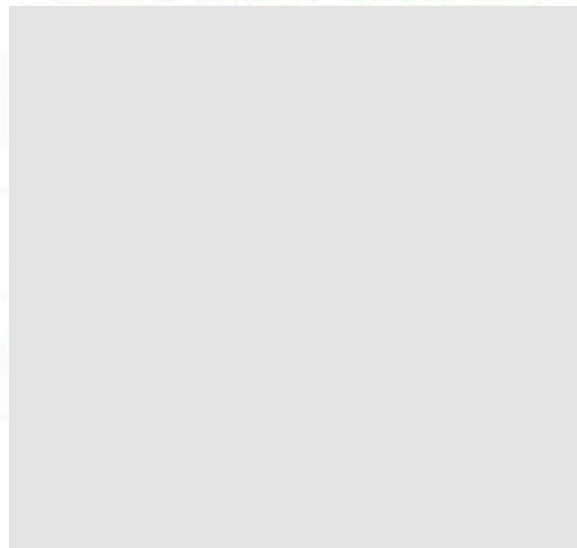
Simon Elvnäs, doktorand KTH

Upplevt: 40 %
Verklighet: 0-2 %



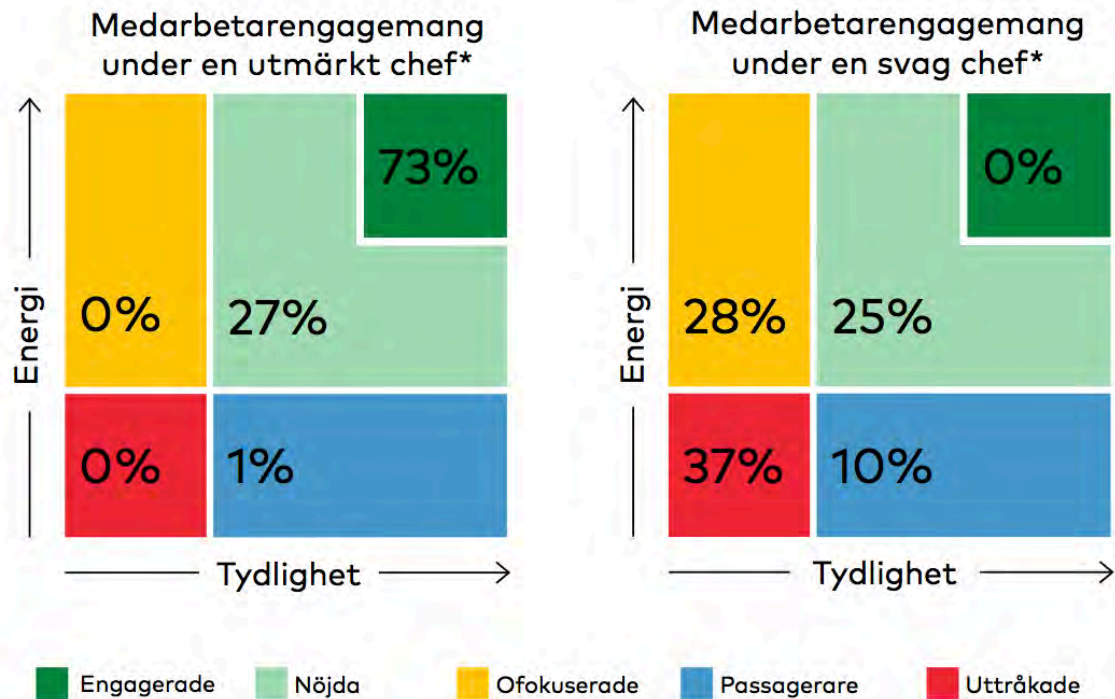


Medarbetarengagemang
under en svag chef*



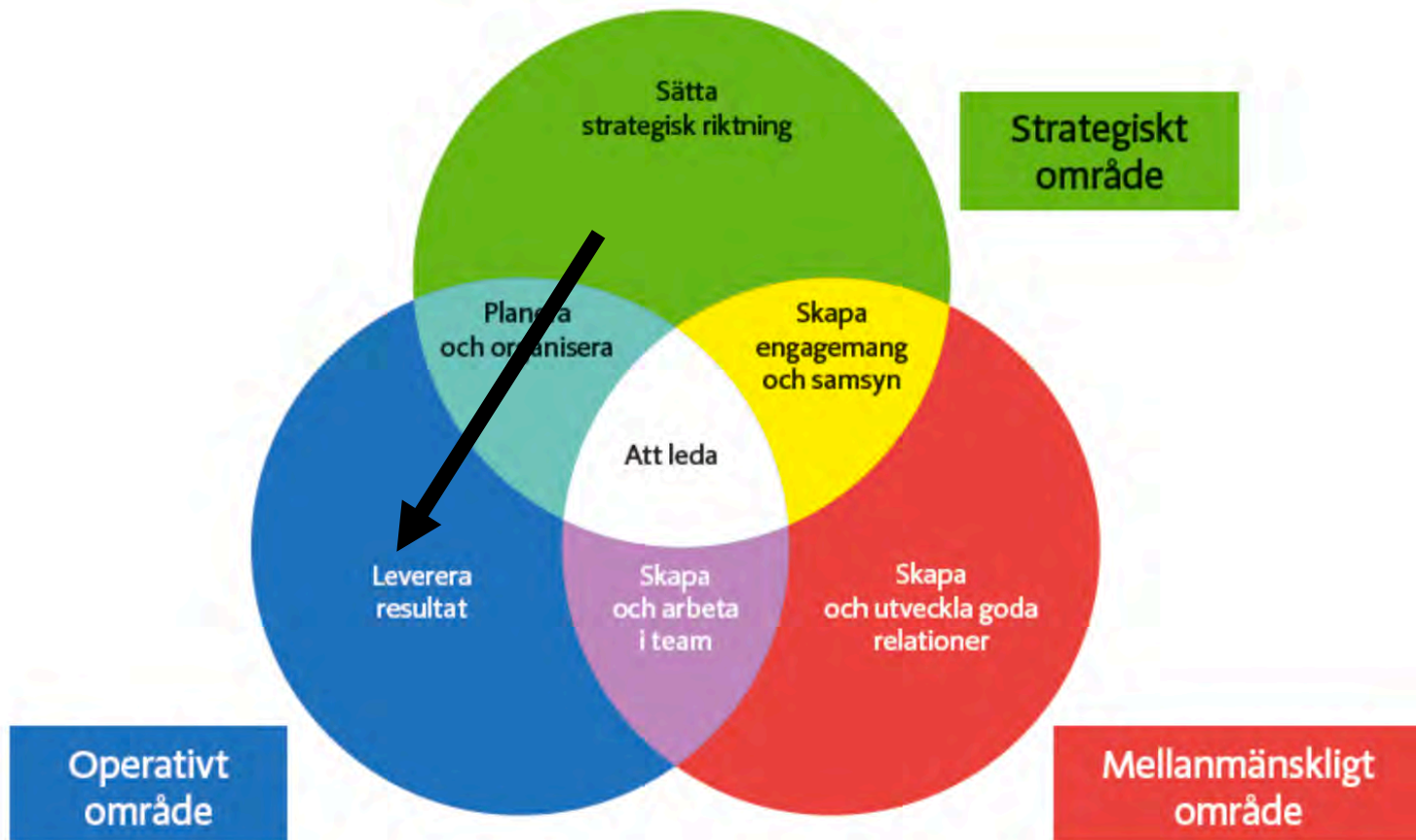
Engagerade Nöjda Ofokuserade Passagerare Uttråkade







ICAs Ledarmodell



Struktur

Beteende

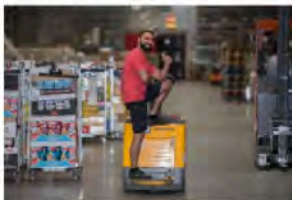
1. Målbild



2. Struktur, struktur, struktur



6. Resultatet



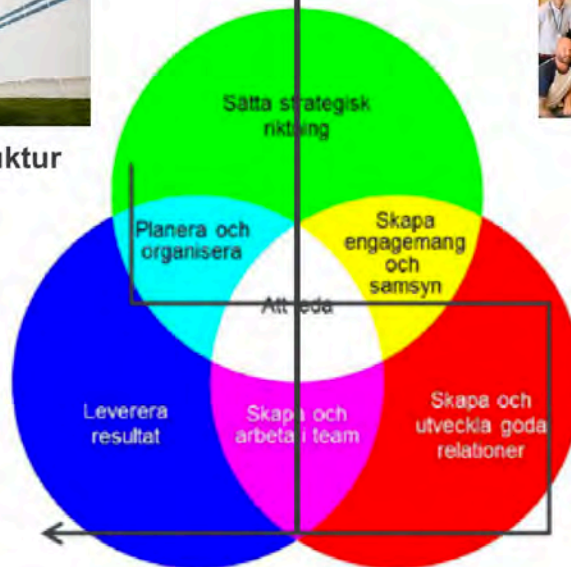
3. Ledarskapet



4. Feedback, feedback, feedback



5. Engagemanget



HYLLAR GODA PRESTATIONER

- Fokus på beteenden
- "Gårdagens bästa"
- #Hackstapodden
- Medarbetarna driver utvecklingsprojekt
- 2000 inlämnade förbättringsförslag



RESULTAT?

- Gått ökat engagemang
- Kraftigt minskade sjuktal
- Kraftigt minskat svinn
- Erkännande för "Framgångsrik verksamhetsutveckling", SIQ
- Prisad som en av Nordens bästa digitala arbetsplatser
- Ökad produktivitet med...

+23 %

***JAG ÄLSKAR
ÄLDRE MÄN!***



Forskarbas?

SELF DETERMINATION THEORY

Edward L. Deci

Richard Ryan

GOAL SETTING THEORY

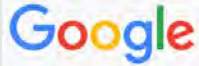
Edwin Locke

Gary Latham





sdt



std



All

Images

Videos

News

Maps

More

Settings

Tools

About 233 000 000 results (0,38 seconds)

STDs | Sexually Transmitted Diseases - Symptoms & Treatment

<https://www.plannedparenthood.org/learn/stds-hiv-safer-sex> ▼

Infections can be passed between people during sexual contact. Learn more about STD symptoms testing, treatment, and how to reduce your risk.

[STD Testing](#) · [The Check](#) · [What is Chlamydia?](#) · [Oral & Genital Herpes](#)

Sexually transmitted infection - Wikipedia

https://en.wikipedia.org/wiki/Sexually_transmitted_infection ▼

Sexually transmitted infections (STI), also referred to as **sexually transmitted diseases (STD)** and venereal diseases (VD), are infections that are commonly ...

Top stories

Why Aren't US Emergency Departments an Optimal Source for STD Care?

[Contagionlive.com](#) · 1 day ago

HEJ
ENGAGEMANG!

Forskarbas?

SELF DETERMINATION THEORY

Edward L. Deci

Richard Ryan

GOAL SETTING THEORY

Edwin Locke

Gary Latham



Ledarskap vs Behov



Kompetens

- Tydliga involverande mål
- Uppmuntran, uppföljning och feedback
- Säkra material, resurser och mandat



Autonomi

- Syfte, syfte, syfte
- Erbjud så mycket valfrihet som är möjligt
- Uppmuntra egna initiativ
- Ta emot kritik och nya idéer på rätt sätt



Samhörighet

- Visa uppskattning för person
- Tydliggör individuella roller och ansvarsområden
- Visa omtanke och tacksamhet

Overall job performance

```
graph TD; A[Overall job performance] --> B[Task Performance]; A --> C[Organizational citizenship behaviour]; A --> D[Counterproductive work behaviour];
```

Task
Performance

Organizational
citizenship
behaviour

Counterprod-
uctive work
behaviour

**Total
arbetsprestation**

```
graph TD; A[Total arbetsprestation] --> B[Arbetsuppgifter]; A --> C[ ]; A --> D[ ]
```

Arbetsuppgifter

Total arbetsprestation

```
graph TD; A[Total arbetsprestation] --> B[Arbetsuppgifter]; A --> C[Medarbetarskap/schysst kollega]; A --> D[ ];
```

Arbetsuppgifter

Medarbetar-
skap/schysst
kollega

Total arbetsprestation

```
graph TD; A[Total arbetsprestation] --> B[Arbetsuppgifter]; A --> C[Medarbetarskap/schysst kollega]; A --> D[Egoistiska beteenden];
```

Arbetsuppgifter

Medarbetar-
skap/schysst
kollega

Egoistiska
beteenden

Trygghet & omtanke

Stötta en kollega och få ökad lust att arbeta

SKÅNE

■ När arbetsgrupper systematiskt pratar och stöttar varandra mår de bättre och får större arbetslust. Det visar en ny Lundastudie som undersökt hur samtal och återkoppling påverkar gruppen och individerna.

Forskare vid Lunds universitet har jämfört vad som händer med dem som fått öva att diskutera varandras färdigheter och personligheter jämfört med dem som fått jobba på som vanligt.

Tomas Jungert, forskare i psykologi vid Lunds universitet, säger att övningarna är hämtade från en metod som utvecklats av organisationskonsulten Osterman.

Övningarna går bland annat ut på att gruppen ska diskutera sina färdigheter och egenskaper. Det handlar om saker som kreativitet, pålitlighet, problemlösningsförmåga.

– Grupperna fick femton kort med ord som blev utgångspunkt för dialoger. De fick reflektera över styrkor och svagheter, motivera sin syn på arbetskamraterna och sig själva, säger Tomas Jungert.

Arbetsgrupper som fick öva på den här metoden trivdes bättre på jobbet än kontrollgrupperna som inte fick samma träning. De upplevde också en ökad inre drivkraft och arbetsmotivation.

Det var ett trettiotal arbetslag från olika branscher som deltog i undersökningen – i snitt var det nio personer i teamet. Övningarna leddes i huvudsak av en facilitator som utbildats i att leda processen.

I den här undersökningen handlade det främst om att bedöma teamets och individernas positiva egenskaper.

– Jag tror att det går att föra in även negativa när gruppen är trygg och har kommit lite längre.

Han menar att det behövs ett större fokus på hur medarbetarna kan stötja varandra, i synnerhet som



”Vi vet sedan tidigare att det är viktigt att ha ett fokus på de sociala relationerna.”

Tomas Jungert, forskare i psykologi.

FAKTA

Fyra bra saker med samtalsövningarna

■ Studien visar att medarbetare som fick träning i dialogövningar upplevde:

- 1 Ökad samhörighet med gruppen.
- 2 Ökad inre arbetsmotivation.
- 3 Ökad kompetens vad gäller att skapa bra arbetsmiljö och göra ett bra jobb.
- 4 Ökad känsla av autonomi.

många stressade chefer kontrollerar och hämmar sin personal istället för att stötta den.

– Val fungerande och stöttande arbetsmiljö är särskilt viktigt i tider då många medarbetare känner sig stressade och upplever psykisk ohälsa. De här övningarna fungerar bättre om chefen inte är med, säger Tomas Jungert.

Han tror att kontrollerande chefer skulle ha mycket nytta av att medarbetarna fick kontinuerlig tid till de här övningarna.

– Men jag tror inte att cheferna i vår studie var av den sorten. Grupperna vi arbetade med verkar ha haft stödjande chefer som förstärker vikten av att personalen mår bra.

Tomas Jungert säger att det här arbetssättet både kan avlasta cheferna och stärka arbetsgruppen.

– Vi vet sedan tidigare att det är viktigt att ha ett fokus på de sociala relationerna på en arbetsplats för ökad arbetsmotivation och välmående, säger Tomas Jungert.

TEXT: LOTTA SATZ
BILD: LARS OSTERMAN/STILL



- Viktigt för samhörighet, arbetsprestation och resultat

- Global Empathy Index

- Kanadensiska forskare undersökte på sjukhus hur tex ohövlighet påverkade medarbetare och deras välmående och prestation. Påbörjade insatser.

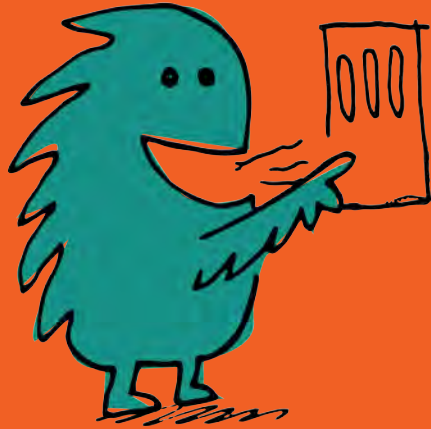
- tecken på stress minskade

- sjukfrånvaron sjönk med 38%

- Konflikter och dålig stämning minskade

- måluppfyllelsen ökade markant

- Insatsen var?



*"Över 1000 vetenskapliga studier har visat
att ett korrekt utformat OCH genomfört
målsättningsarbete förbättrar
arbetsprestation med upp till 25%
hos individer och grupper"*



EFFEKT:

Ingen effekt,
rykten och
spekulation

EFFEKT:

Kännedom, förståelse och kunskap

EFFEKT:

Engagemang, ägarskap
och handling



80%

Ingen
information

Budskap-
information,
intranät och
e-post

PUSH
Muntlig
information

PULL
Muntlig
information
med möjlighet
att ställa
frågor

Samtal
& Dialog

Möten med
olika
målgrupper
där budskap
konkretiseras
kring vad det
betyder för
dem

Involvering
& Dialog

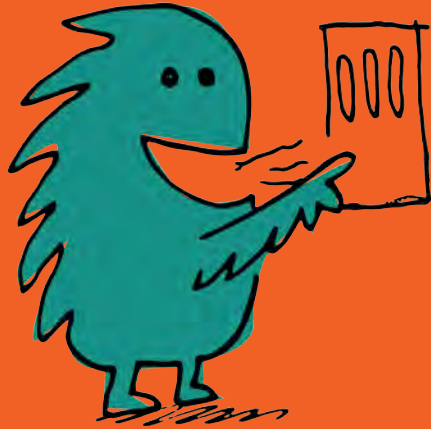
Möten med
dialog om vad
de skall göra
och hur. Nya
mål definieras
tillsammans

KUNNA

KÄNNA

VILJA

GÖRA



"Femtio procent vet inte vad som förväntas av dem på jobbet"

"Endast 2/10 anser att det de utför hanteras på ett sätt som får dem att vilja göra ett bra arbete"

"Endast 14 procent av medarbetarna anser att det man mäter och följer upp inspirerar dem att förbättra sitt dagliga arbete"





Goal Setting Theory

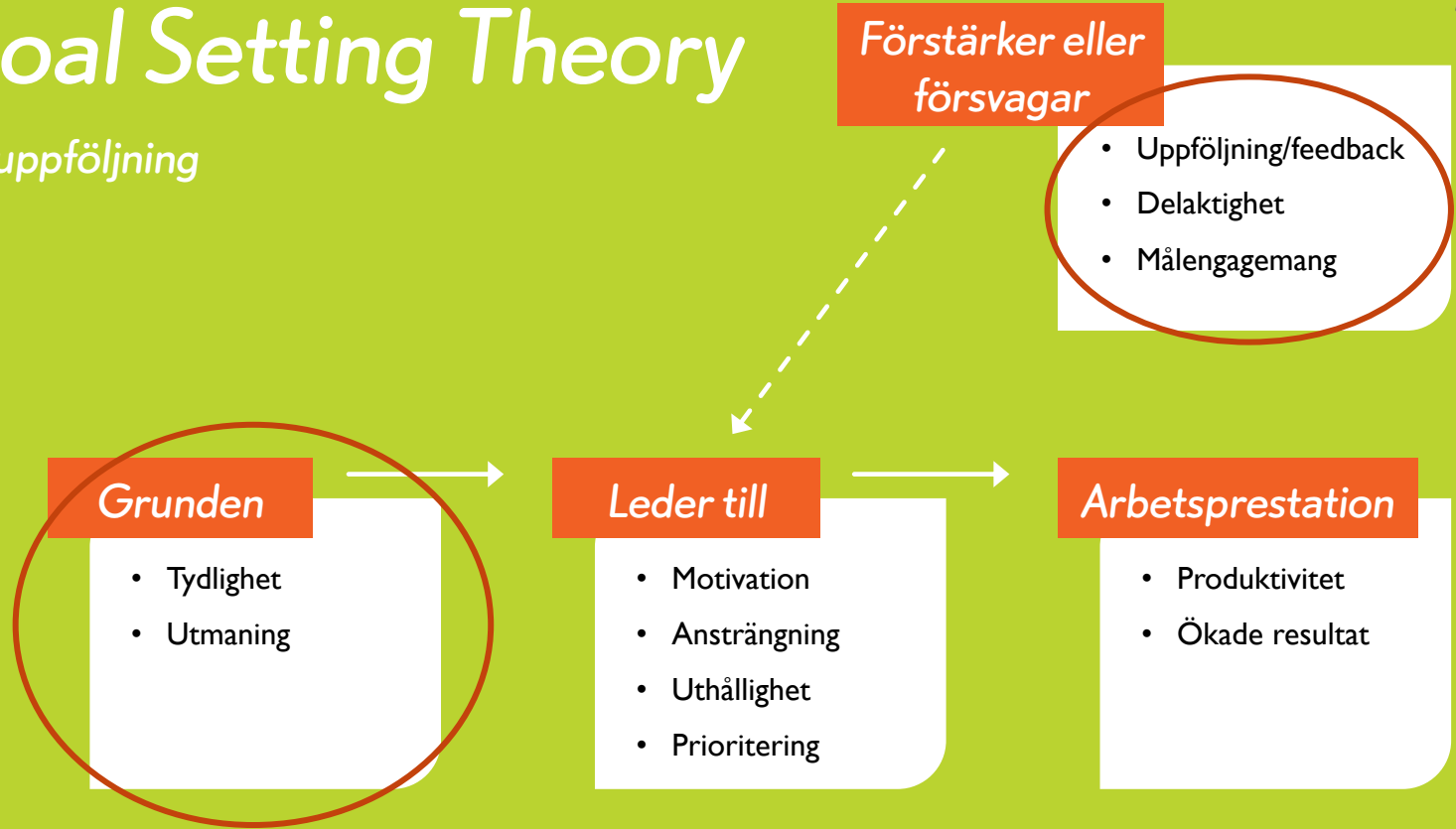
Måluppföljning





Goal Setting Theory

Måluppföljning



Det magiska målarbetet

Resultatmål

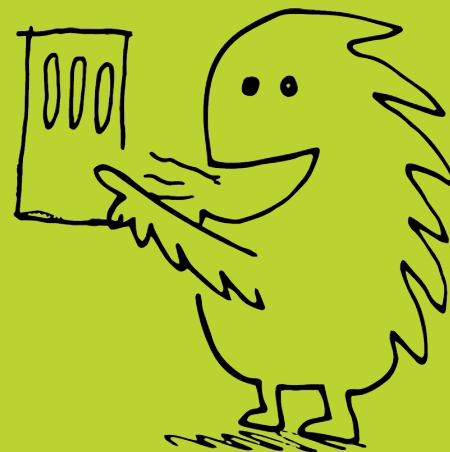
"Det här ska hända"

Process- och prestationsmål

"Det här ska jag göra"

Läromål

"Det här ska jag kunna"



Uppföljning och återkoppling, AAR

25%

Vilket var målet/intentionen?

Vad blev utfallet?

Vad gjorde vi bra och varför?

Vad gjorde vi mindre bra och
hur ändrar vi på detta?



Organisation i förändring?



Resultatmål

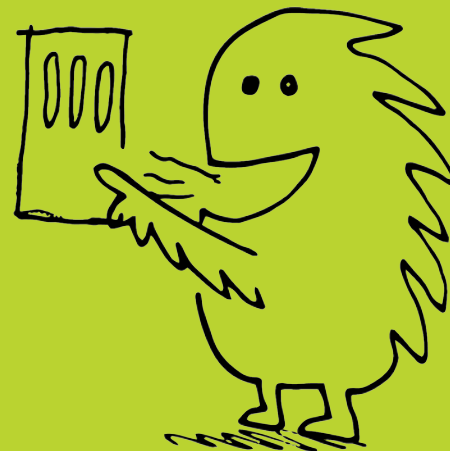
"Det här ska hända"

Process- och prestationsmål

"Det här ska jag göra"

Läromål

"Det här ska jag kunna"



Tillsammans är starkare!



Johan Book

johan.book@hejengagemang.se

072-585 09 30

 Johan Book

 johan_book_hejengagemang

Har ni hängt med i svängarna?

J O H A N
B O O K



Har ni hängt med i svängarna?

L E D A R S K A P
I N V O L V E R A
U P P M U N T R A
M Å L
P R O C E N T
V A R A N D R A
G U L D
B R A



HEJ
ENGAGEMANG!

Tack!

#frånmåstetillvill

hejengagemang.se

HEJ
ENGAGEMANG!!