



# Skapa Toppresterare

Ledarskap som ökar arbetsglädje & prestation

# Rätt ledarskap ökar arbetsglädjen och prestationen hos alla

*För att bättre rustas för 2000-talet behöver chefer utveckla ett ledarskap som främjar en prestationskultur. Ett ledarskap som styrs mot visionen, strategierna, främjar arbetsglädjen samt har högt målfokus genom att kontinuerligt utveckla medarbetarnas prestationer.*

AV: ULLA LILLIEHÖÖK

## 1900-talet är inte 2000-talet

Industrialismen från 1900-talets början förespråkade ordning och reda, kontroll och styrning. Det var vad företagen behövde då, men idag är behovet annorlunda. Trots detta styrs många företag på samma sätt som tidigare, men i själva verket behöver företagen bli bättre på att öka arbetsglädjen, jobba med visions- och värderingsstyrning, och att fokusera på strategiarbetet.

De senaste decenniernas ökade globala konkurrens har gjort att kontinuerligt lärande i arbetet, ständig utveckling och nytänkande blivit förutsättningar för organisationers tillväxt och överlevnad. För att lyckas behöver chefers kompetens inom lärande och förändring öka markant. Ett sätt att förbättra företagets konkurrenskraft är att bygga starkare prestationskulturer och här har ledarskapet en mycket stor inverkan.

Internova & Co, som i många år har arbetat med ledarskapsutveckling, har tagit fram ett koncept som heter ”Skapa Toppresterare”. Syftet med utbildningen är att hjälpa chefer att skapa en prestationskultur genom att bli bättre på att synliggöra visionen, strategierna och värderingarna, att främja arbetsglädjen, samt att utveckla både sig och sina medarbetare.

**”Svenska chefer behöver utveckla ett prestationsorienterat ledarskap för att nå bättre framgång.”**

Ennovas årliga EEI-undersökning (European Employee Index) 2013.

Prestationskultur kännetecknas av självgående medarbetare, hög arbetsglädje och starkt målfokus! Det innebär att det krävs ett ledarskap med fokus på värderingar, strategier, utvecklingsprocesser, lärande, relationsbyggande och prestationer. Medarbetare behöver ges stort handlingsutrymme, få kontinuerlig feedback, samt använda gemensamt framtagna årsmål och handlingsplaner som styr- och motivationsmedel.

Chefer ställer krav på medarbetare och medarbetare ställer krav på chefer. Ett centralt krav från chefer på medarbetare, är att de ska prestera bra och bidra till att företaget

når uppsatta mål. Det gör de flesta medarbetare gärna. I gengäld vill de få feedback på sitt arbete. Men här tar det stopp idag enligt Ennovas undersökning EEI, 2013.

Medarbetarna får inte den feedback de vill ha. Problemet förekommer i hela världen men Sverige värderar nyttan av den feedback de får lägre än i andra länder. Medarbetarna värderar användbarheten av den feedback de får så här

- 54 % saknar konkreta exempel vid feedback
- 50 % får sällan regelbunden feedback
- 43 % får inte en tydlig värdering av sin prestation
- 37 % upplever inte att chefen säkerställer sambandet mellan arbetsuppgifter och avdelningens mål

## Arbetsglädje kommer inte av sig självt

Tänk om alla kunde gå till jobbet och känna stor glädje – varje dag. Är detta möjligt? Ja, när värderingar och visionen i företaget är synliga och i samklang med de anställda. När chefer visar uppskattning för medarbetarnas arbetsinsatser, är måna om att utvecklas, samt stimulerar medarbetare till att vara självgående och kontinuerligt utvecklas för att tillsammans prestera ännu bättre.

Det finns alltid saker som kan utvecklas och bli bättre och då gäller det att uppmuntra alla anställda till att komma med idéer på lösningar. Det är samtidigt viktigt att inse vad som är möjligt att förändra och fokusera på det, och inte lägga tid och energi på saker som inte går att förändra. Att skapa en kultur som inte pratar problem, utan konstaterar problemen och sedan gör insatser som fokuserar på lösningar.

**”Vi kan konstatera att ett ledarskap med balans mellan prestation och relation främjar arbetsglädjen.”**

Ennovas årliga EEI-undersökning (European Employee Index) 2013.

## Utveckla medarbetare till toppresterare

En chef som utövar prestationsorienterat ledarskap förstår vikten av att kontinuerligt utveckla sina medarbetare. Ju mer självgående medarbetare desto mer tid för chefen att arbeta med egna strategiska uppgifter. Visserligen tar det tid att utveckla självgående medarbetare, men samtidigt kan delegering göras som på sikt innebär vinn/vinn. Chefen skapar tid för komplexare arbetsuppgifter och medarbetarna utvecklas tack vare att de får ansvar för nya.

En prestationsorienterad ledare skapar rutiner för att ge kontinuerlig feedback till medarbetare samtidigt som hen är framtidsinriktad. I stället för att klaga på medarbetares bristande prestationer fokuserar chefen på vad medarbetaren kan göra för att utvecklas och hur medarbetaren vill gå tillväga för att prestera bättre.

## Det årliga utvecklingssamtalet är inte tillräckligt

Det årliga samtalet med varje medarbetare är en mycket bra ”rutin”, men den är inte tillräcklig för att få medarbetare att förändras. För att förändra en persons beteende, attityd eller egenskaper behövs kontinuerlig utveckling under hela året.

När Internova pratar medarbetarutveckling för att skapa toppresterare menar man inte att chefer direkt ska lämna över ansvaret till någon annan (HR-avdelning, extern utbildare) utan att cheferna själva kan lära sig hur de kan utveckla sina medarbetare. Till hjälp erbjuder Internova verktyg och metoder, till exempel Internovas Samtalsprocess, ISP9™.



Med hjälp av ISP9™ får chefer konkreta metoder och verktyg som de kan använda för att utveckla sina medarbetare. Metoden är mycket konkret och handfast för att förenkla praktisk tillämpning.

## Integrera årsmål och individuella mål

För att ytterligare hjälpa chefer med tidsbesparing, mer självgående medarbetare och ökad arbetsglädje har Internova utvecklat en process för målorienterat arbetssätt. Processen baseras på att chefen involverar medarbetarna i ett så tidigt skede som möjligt för att få med alla i samma båt från start. Första gången processen genomförs kommer den att ta lite tid, men den tjänas in när beslut ska verkställas och målen ska implementeras i form av praktiskt genomförande.

När målen tillsammans är beslutade, och det årliga utvecklingssamtalet är genomfört, är det också viktigt att integrera årsmålen med de individuella målen och att hitta bra mötesstruktur med alla som chefen har personalansvar för. Genom att integrera årsmålen med de personliga ar-

betsmålen blir det lättare för chefen att följa utvecklingen, justera på vägen, vara ett stöd och driva alla åtaganden mot målen.



Med hjälp av IMMA® (Internovas Metod för Målorienterat Arbetssätt) får chefer och medarbetare hjälp i processen att ta fram årsmål där medarbetarna är involverade från starten. En metod som kan användas på ett strukturerat sätt varje år.

Både ISP9™ och IMMA® är metoder att effektivisera chefers arbete med att skapa struktur, rutiner och processer för att smidigare nå önskade mål. Syftet med metoderna är att chefer ska nå önskad förändring och utveckling – både för företaget och anställda. Båda metoderna främjar självgående medarbetare, arbetsglädje och är ett stöd för chefer att skapa toppresterare.

## Internovas syn på lärande

Eftersom det tar tid att avveckla oönskade vanor och utveckla nya är Internovas utbildningar över en längre tid. I samtliga utbildningar hjälps deltagarna att planera egen testtid för att prova nya önskade vanor i sitt arbete. Det är genom träning, reflektion och ny träning som man kan bli bättre. När man vill förändra beteenden räcker det inte med en tredagarskurs. Där lär man sig endast teorierna, men när man kommer tillbaka till arbetet ”överfalls” man av de gamla vanorna, och ju längre tiden går desto mer bleknar de fina teorierna som man lärde sig på tredagarskursen. Därför utbildning som sträcker sig över en längre tid och uppföljning, träning och utvecklingsmål för att man ska kunna utveckla nya vanor.

## Internovas utvecklingsmodell utgår från erfarenhetsbaserat lärande

Modellen används som bas i alla uppdrag och fungerar både individuellt och i grupp. Den baseras på fem steg för att underlätta utvecklingen/förändringen, i första hand utveckling av deltagarens arbete (arbetssätt, beteende och attityd, kompetens). När det gäller lärandemetod använder sig Internova av den metod som är mest lämplig i sammanhanget (coach, rådgivare, faktaförmedlare m m). Syftet är att hjälpa deltagaren hitta sin väg till att nå sina utvecklingsmål. Internovas mål är att deltagaren når utvecklingsmålen som ska leda till bättre prestation i deltagarens arbete.

## 1 ERFARENHET

Vuxna människor har stor erfarenhet, men tyvärr utnyttjar man inte denna i nyuppkomna situationer. För att underlätta människors förändring och utveckling startar Internovas lärandeprocess med att ta reda på deltagarens erfarenheter av det som ska läras/utvecklas.

## 2 REFLEKTION & INSIKT

För att komma fram till nyttan av deltagarens erfarenhet och hur den kan användas i aktuellt område är syftet här att reflektera och skapa insikter. Det leder vidare till nya tankar och funderingar om vilka konkreta saker som behöver utvecklas för att lära inom området.

## 3 SMARTA MÅL

För att säkerställa tydlighet i vad företaget och deltagarna vill utveckla är det viktigt att sätta SMARTA (specifika, mätbara, realistiska, tidsbestämda och aktiva) mål för det som ska utvecklas/förändras. Dels sätts slutmål i början av utvecklingsprocessen för hela utbildningstiden, dels sätts delmål med deadline till nästa möte.

## 4 TRÄNING IRL (IN REAL LIFE)

För att förändras krävs praktisk träning precis som idrottare tränar för att höja ribban, öka snabbheten eller tekniken. Detta steg är mycket viktigt för att utveckling/förändring ska ske. Hur kan deltagaren göra för att förändras i praktiken, vad behöver göras och när kan det göras?

## 5 RESULTAT/UPPFÖLJNING

Vid varje möte förs en dialog om hur träningen gick och uppföljning på satta delmål. Vad gick bra, vad gick mindre bra, något annat som provades, hur gick det?

Vi resonerar om nya erfarenheter/insikter vilka tar oss fram till vad som är nästa steg i deltagarens utveckling – ny "cirkel" har startats. I samband med slutet av utbildningsprocessen görs en skriftlig utvärdering.



## INTERNOVA

### Mera om Internova

Med kompetens, passion för forskning, praktiskt lärande samt lång erfarenhet från näringslivet utvecklar Internova människor och företag. Visionen är att "att hjälpa företag och organisationer att skapa en företagskultur där alla delar värderingarna, har hög arbetsglädje och vill topppresteras".

Internova har följande fyra utbildningsområden. De kan genomföras i grupp eller individuellt. I alla utbildningar integreras utvecklingsmålen med företagets mål för bästa resultat.

1. Ledarskap som skapar Toppresterare
2. Bli effektivare och få tid över
3. Arbetsglädje & roligare på jobbet
4. Nå era mål smidigare – sätt dem tillsammans

Internova har sedan 1993 utvecklat fler än 2500 personer och haft uppdrag inom flertalet branscher inom både det privata och offentliga näringslivet.

Bland kunderna återfinns HTH Kök, Syngenta Seeds, Aleris, Yara, Vossloh Nordic Switch Systems, IKEA, IKEA Industry (tidigare Swedwood), JM, Svenska Kyrkan, Haldex Traction, BMW, Öresundskraft och Rosti Group



**Ulla Lilliehöök**, Ledaruvecklare, författare och föredragshållare

## KONTAKT

Internova & Co. AB  
Ulla Lilliehöök  
Tel: +46 (0)42 18 77 00  
Box 1002, 251 10 Helsingborg  
Epost: [ulla.lilliehook@internova.nu](mailto:ulla.lilliehook@internova.nu)  
[www.internova.nu](http://www.internova.nu)