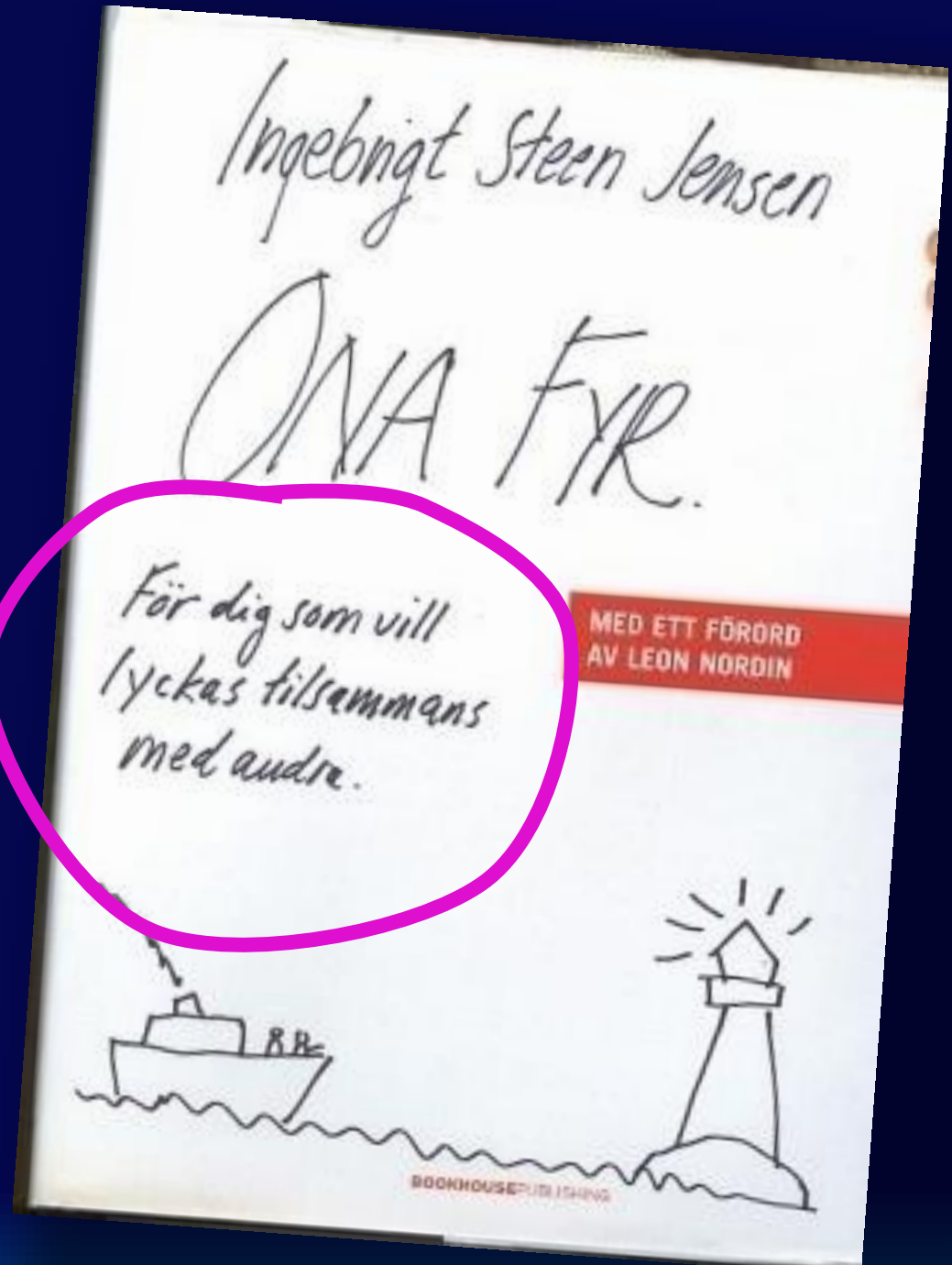



Du som vill trivas på jobbet *måste* läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning!

Vad kännetecknar företag - och medarbetare - som lyckas, som når sina mål och som har vansinnigt roligt på vägen?



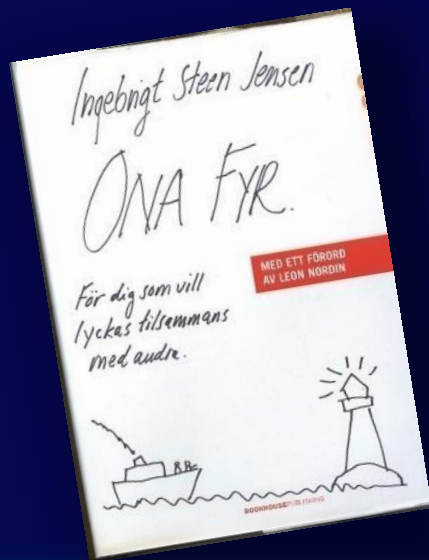


Vad kan LEDNINGEN
göra för att uppmuntra
engagemang och
delaktighet?

Vad kan ledningen göra för att människor ska känna medägande och delaktighet?



Allt människor ber om är att få
lov att bidra. Det borde inte
vara för mycket begärt.



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Det kan också vara bra att tänka på att...

...de flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras.

Är arbetsglädje viktigt för organisationens resultat? Varför/varför inte? På vilket sätt?

"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. **They have to stop demotivating them.**"

Harvard Business School

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"



Vad är "inre" respektive "yttre" motivation?

Vilket tycker du är viktigast? Varför?

Hur kan du göra för att understödja medarbetarnas inre motivation?

Vilken yttre motivation kan företaget använda sig av?

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

- ❖ Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa.
- ❖ Du måste vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare.
- ❖ Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

Vad drömmer vi om?

"Vi har allt, men det är också allt vi har"

- Tid (överlägsen etta i alla undersökningar!)
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.
Arbetsplatsen styrs av en grupp tillsammans.



Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer (enligt Harvard Business School)

1. Visionen
2. Grundvärderingarna
3. Målen (BHG, Big Hairy Goals)
4. En levande beskrivning (vivid description) av hur härligt det blir när man nått målen.

Några kännetecken på goda företag

- Förmåga att bygga en stark stamkultur
- Berättar goda historier
- Engagerande vision

Ett framgångsrikt företag...

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.
- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrslust.
- Har valt en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i rodret när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Att skapa ett bra
företag handlar om att
bygga en god stamkultur!

Vad menas med "kultur"?

Kultur är en uppsättning hållningar, åsikter och övertygelser som en grupp människor delar, om hur man bör uppföra sig mot varandra, hur saker och ting ska värderas och göras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som är accepterade. **De viktigaste elementen i kulturen är omedvetna och kan inte påtvingas utifrån - inte ens från högsta ledningen.**

Ralph D Stacey, Managing Chaos

Stamkultur

- Ger oss **tillhörighet**, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen.
- Binder oss samman och **ger oss känslan av att vara del av något större än oss själva**.
- **Här hör jag hemma**, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- **Här finns berättelserna** som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- **Här hämtar vi tro och värderingar**, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Det viktigaste är att **här har jag roligt och här trivs jag**.

Här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädje!

Ingredienser i en god stamkultur

- Vi lär oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Vi får använda **våra resurser** - kreativitet, glädje, galenskap, lidelse - **och oss själva** - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill - till stammens bästa.
- Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. **Vi har roligt tillsammans.**

Sammantagna skapar dessa ingredienser *lojalitet - fritt vald, för att vi vill och väljer det.*

Kraften i en bra historia

- "Överflödssamhället" - det finns för mycket av alla varor, och de är dessutom likadana.
- Vi köper istället berättelser, identitet, relationer och en plats i stammen.
- Vi handlar av dem vi tycker om - t ex de som kan berätta en bra historia - och inte av dem som behandlar oss som idioter.
- Starka märken skapar en känslomässig relation till kunderna.
- Starka märken hjälper oss att berätta historien om oss själva.
- Företaget som berättar sin historia bäst vinner.
- Vilken historia berättar chefen för kunderna, och för sina medarbetare?

Till dig som är chef

- Ledare får de medarbetare de gjort sig förtjänta av och den kultur de varit med om att skapa.
- Tycker du om dina medarbetare? Om inte - avgå!
- "Ser du en kund i varje människa, eller en människa i varje kund?".
Ser du en människa i varje anställd?
- Eller är de anställda föremål och kan behandlas därefter - downsizas, outsourcas osv?
- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- *Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.*
- Ingen kan skapa i ensamhet. Vi behöver ständigt varandras stöd, kritik, kunskaper och insikter.
- "Varandra" är en bra medicin mot idétorra, utbrändhet, enögdhet och hybris.

Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt *tråkigt*."

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap...

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

Vi vill ha kul på jobbet!



Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

Bärkraft - kraft att bära

- Organisationens viktigaste värden är människorna.
- "Humankapitalet" är det viktigaste kapitalet, eftersom det är förutsättningen för all annan avkastning.
- Bärkraftiga kulturer skyr personalomsättning. En anställd är en investering som måste vårdas ömt.
- Det måste finnas utrymme för att vara *människa*
 - ... utrymme för bättre och sämre dagar
 - ... utrymme för fel och misstag
 - ... utrymme för att vara sliten
 - ... det måste vara tillåtet att gå hem när det behövs ibland
- Bärkraftiga företag måste ha en mångfald i kulturen som tar alla medarbetares drömmar på allvar.

Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet - en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

Visionen

Ett fyrtorn som blinkar i fjärran och hjälper oss att välja riktning och hålla kursen. Pekar ut en riktning.

Casus belli: en åsikt, en avsikt, något att gå i strid för.

Visionen handlar om att **välja identitet**.

En vision ska inte vara mätbar, den ska inte ens nås.

Visionen

- Ger mening, riktning, kraft, mod och ramar för val.
- Ger oss energi att vilja kämpa och nå längre.
- Ger frihet, och därmed följer ansvar.
- Är en hjälp för våra val - vad för oss mot vår vision?
- För att en vision ska vara meningsfull måste vi vara beredda att ta konsekvenserna som följer av den.
- Saknar man vision har man inget att välja utifrån och inget att ta konsekvenserna av.
- Visionen och berättelserna måste hänga ihop!
- Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

Exempel på visioner

Organisationen:

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

Individen (altruistiskt exemplar):

- Jag gör skillnad för mina medmänniskor
- I want to make people happy
- Jag vill bidra till att göra världen till en bättre plats än den jag kom till

Delaktighet är inte att meddela
medarbetarna vad ledningen bestämt!

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska FÅ vara med och välja
-
vision, värderingar, mål?

Verksamhetens viktigaste val

Bikupa

Fundera
och skriv

Vilka får vara med och välja vision, värderingar
och mål på din arbetsplats?

Vilka tycker **du** ska få vara med och bestämma?

Varför är det viktigt att alla få vara med och välja?



Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför
funkar den inte?

Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får
inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja
visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

Alla människor avskyr att
ta order



Tala inte om för medarbetaren vad han ska göra om du inte blir ombedd - fråga istället vilka förslag han själv har och vad han tycker vore den bästa lösningen.

"The key to comittment is involvement.
No involvement, no comittment!"

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska vara med och välja - vision,
värderingar, mål?

Den som inte fått vara *med* kommer att vara *emot*!

"The key to comittment is
involvement. No involvment, no
comittment!"

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska vara med och välja - vision,
värderingar, mål?

De som inte fått vara *med* kommer att vara *emot*!

"No involvment, no comittment!"

Involvera medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag.

Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva innan någon tillåts presentera ett förslag.

Hur får vi folk att plocka fram och ge sitt bästa?

- Involverar vi folk, hämtar vi fram alla de resurser och all den skaparkraft som finns i varje människa?
- INVOLVERA de du vill ska engagera sig!
- SAM-arbete, SAM-spel, SAM-skapande... skapa TILLSAMMANS!
- Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Vem ska vara med och välja - vision, värderingar, mål?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- Endast de som känner att de fått vara delaktiga i valen kommer att uppleva mening och vilja bidra.
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Folk som inte fått vara *med* kommer t o m att vara *emot*.
- Vi är bara helhjärtat och självständigt förpliktigade mot det vi själva varit med om att skapa. Då blir visionen, värderingarna, löftena och målen inte något jag *har* ansvaret för, utan något jag *tar* ansvaret för.

Hur kan man få människor att engagera sig?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Nya medarbetare måste "köpa" organisationens mål och visioner (mission statement) innan de tillåts stiga ombord.
- Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Hur kan man få människor att engagera sig?

"The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment."

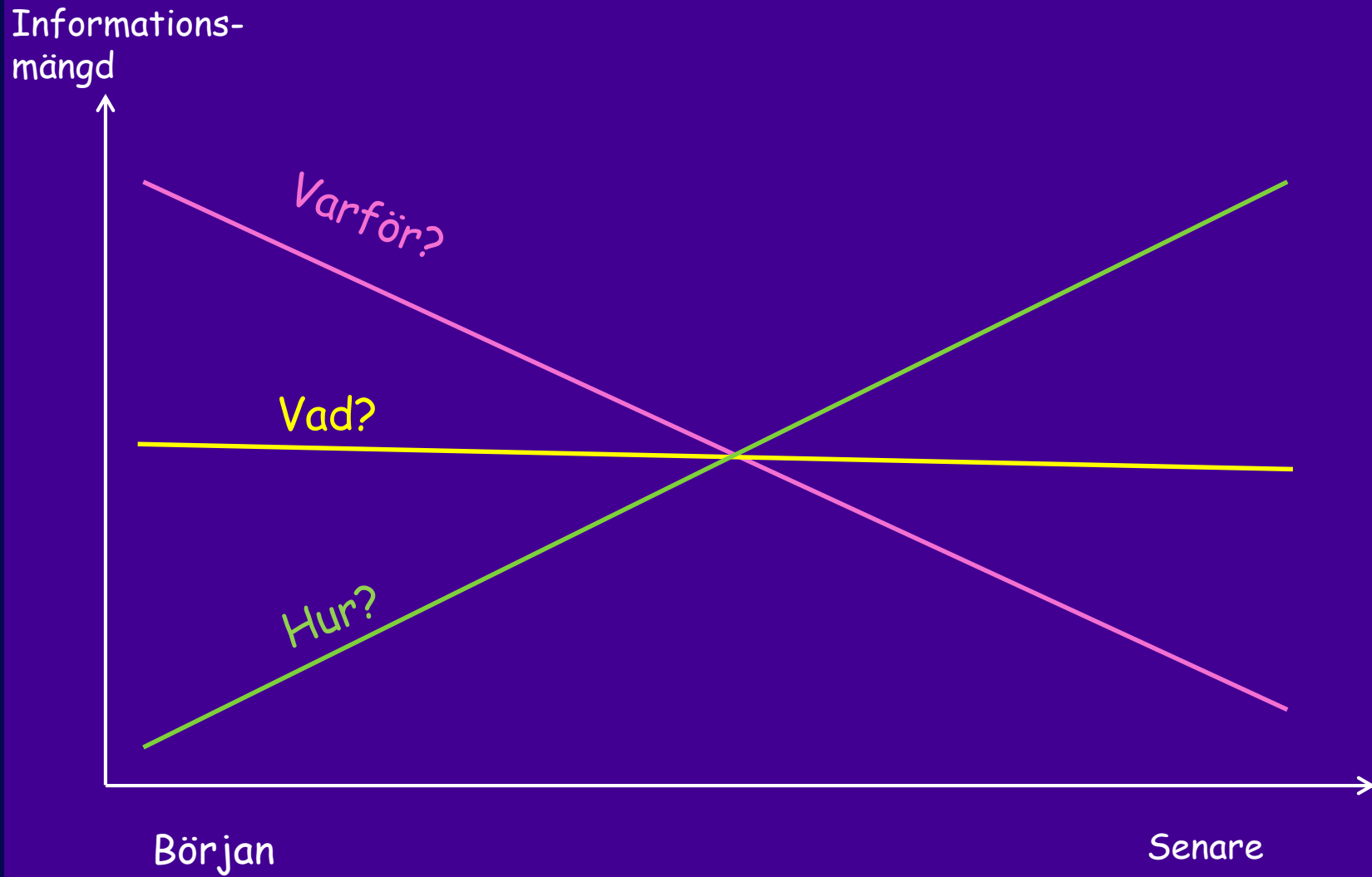
Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig. *"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"*

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Några saker man kan göra för att människor ska känna delaktighet i gruppens arbete

1. Ej för stora grupper, tillräckligt med tid.
2. Berätta vad som ska göras *innan* ni börjar. Vad, vart, varför.
3. Ge gärna informationen som en inbjudan.
4. Be om hjälp att utveckla och förbättra.
5. Låt om möjligt alla bidra till att utveckla hela begreppsapparaten.
6. Om alla ej kan vara med, se till att kärngruppen representerar alla funktioner i verksamheten.
7. Håll ett öga på konsekvenserna från början.
8. När gruppen presenterar nya tankar: dra omedelbart några tydliga slutsatser. "Detta gör vi med detsamma!".
9. Pick the lowest fruit!

Information vid förändringar



Grundvärderingarna

Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag - de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.

Grundvärderingarna

1. De känslomässiga värderingarna - *sättet vi gör det på, hur vi är.*
2. Löftena, det rationella - *vad vi gör.*

Grundvärderingarna

Grundvärderingarna fyller tre syften

1. Driver oss mot visionen.
2. Gör oss tydliga.
3. Hjälper oss fatta beslut i vardagen.

Grundvärderingarna är nödvändiga förutsättningar för beslut och beteende, rekryteringar och belöningar. De hjälper oss att välja rätt medarbetare och de hjälper presumtiva medarbetare att välja oss.

Vilka personlighetsdrag önskar vi ska framträda tydligt hos företaget och hos medarbetarna?

Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

- Engagerade
- Generösa
- Mänskliga
- Inkluderande
- Modiga
- Lekfulla
- Nyskapande

Välj värderingar som engagerar medarbetare
och kunder känslomässigt!

Löftena

Vilka är våra viktigaste löften?

Löftena

- Ska vara betydelsefulla för alla de ges till.
- Konkreta och mätbara.
- Om möjligt ge tydliga konkurrensfördelar.

Exempel - skolan Jar

Visionen

- En begeistrad skola

Värderingarna

- Generös
- Lekfull
- Nyskapande

Löftena

- Moderna klassrum och utrustning
- Överskådlig verksamhet
- Duktiga lärare
- Stora och barnvänliga utomhusområden

Talar till både känslorna och förnuftet

Målen

- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.
- Sikta på något stort, BHG.
- Sikta på att göra något *rätt* och inte på att undvika att göra fel.

- *Alla som arbetar ska ha råd med en bil (Henry Ford).*
- *Det ska stå en man på månen före 1970 (NASA).*
- *Det ska stå en PC på varje skrivbord (am. dataindustrin).*
- *Förbättra livskvaliteten i de samhällen vi är en del av (Tata, Indiskt jätteföretag).*

En levande beskrivning

- Att ge sina medarbetare en *vivid description*, en levande beskrivning av hur härligt det kommer att bli när man nått målet, när värderingarna realiserats och visionen närmar sig i fjärran.
- "Kött på benet", som ger fantasin och passionen näring.
- Ger, liksom visionen, kraft till medarbetarna att kämpa vidare.

Historiens mest betydnelsefulle ord?

"Fellow countrymen. I can promise you nothing but blood, sweat and tears, but we shall fight them in the streets, we shall fight them on the beaches, we shall fight them at sea and in the air; we shall never surrender! **And ten years from now, people will look back at us, at this moment, and say: It was their finest hour.**"



Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

"Hela mitt liv har varit
en förberedelse för
denna stund."



När du är upprörd - gör inget förrän du svalnat!



“Tala i vredesmod, och du kommer att hålla det bästa tal du någonsin ångrat.”

Kommunicera

Att använda sin kunskap och den talang man råkar ha för att kommunicera ett budskap så effektivt att det når fram, berör människor, får dem att ändra hållningar och beteende.

Mål, resultat och konsekvenser - varför når vissa sina mål?

- Företag som vill att människor ska växa tjänar mer än företag som är fokuserade på vinsten.
- Visions- och värderingsdrivna ledare åstadkommer bättre resultat än "resultatorienterade" ledare, och är dessutom roligare att arbeta för.
- Fokus ska vara på att *lösa uppgifterna*, inte på resultatet.
- Måluppfyllelse och resultat är konsekvenser, inte drivkrafter.
- Resultaten kommer när vi drivs av värderingar, tänker visionärt, berättar drömhistorier och bygger kultur.

Recept för att hjälpa människor prestera

- Håll visionen levande.
- Styr efter värderingarna. Ge korrektiv och uppmuntran i förhållande till dem, inte till resultatmålen.
- Prata om de stora målen långt där borta, inte om de små som kommer och går (men håll själv ett öga på dem).
- Håll fokus på arbetsuppgifterna.
- Beröm det dina anställda gör rätt, stressa dem inte med det de gör fel.

En god ledare

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om han/hon kan.
- Säger nej av rätt skäl - att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hans/hennes viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget - en stamkultur byggd på några få, förpliktigande val.

En god ledare

- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- **Handlingskraft** att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, **och lekfullhet** att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte på kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.

En god ledare

- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- "Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen" (Nokia).
- "Goda magkänslor", inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när han/hon inte håller med i sak.

Ta konsekvenserna

- *Goda idéer räcker inte. Det behövs folk med arbetslust och som känner sig tillräckligt förpliktigade för att använda dem.*
- *Människor gör inte det deras ledare säger. De gör det deras ledare gör.*
- *Walk the talk, ta konsekvenserna av vision, värderingar och mål.*
- *Viljan att ta konsekvenserna ska hjälpa oss att omsätta våra val i verkliga livet.*
- *Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.*

Positionering

- En position är kvintessensen av vision, värderingar, löften, mål och historier - den bakomliggande kulturen - destillerade till en enda mening: *kortversionen av den plats vi önskar inta i målgruppen.*
- Positionen hjälper företaget bli tydligt på marknaden.
- Positionen måste vara ledig, lönsam och långsiktig.
- Även detta är en hjälp för valen - hjälper detta oss att inta den önskade positionen?
- *Vilken position har vi idag, och vilken önskar vi inta? Vad måste vi göra för att komma dit? Utan att veta var man är och vart man vill är det omöjligt att staka ut den fortsatta kursen.*
- Positionering av dig själv i företaget, eller av företaget i målgruppen på marknaden? Många ledare är mest intresserade av att positionera sig själva i företaget. Kaptenen måste bry sig mer om skutans position än sin egen.
- *Tyck något, och stå för det!*

Organisation och organisering

- Är syftet att få medarbetarna att prestera bättre så är organisationsnoja och omorganisationer förmodligen inte särskilt effektiva.
- Hierarkiska system har inbyggda svårigheter - *shit has a tendency to run downhill.*
- Det är tuffast *i botten* av en hierarkisk organisation, inte på toppen.
- De bästa ledarna rekryteras internt, eftersom kontinuitet är en nyckel till varaktig framgång.
- *Prestationsgrupp* är en bättre beteckning på människor som vill lyckas tillsammans.

Prestationsgruppen

- En grupp som ska prestera i lagarbete.
- Individens uppgift är att hjälpa *gruppen* prestera.
- **Upptagen av att skapa goda prestationer, inte av fokusering på "resultat".**
- Det är lättare att locka människor till goda prestationer än att hota dem till det.

Att bygga goda prestationsgrupper

Skapa prestationsgrupper där människor med komplementära färdigheter samhandlar till gemenskapens bästa.

Att bygga goda prestationsgrupper

1. Samhandlande

- Lagkänsla, hårt arbete och teamwork oundgängliga idag.
- Hur optimerar vi tillsammans gruppens prestationer?
- Kombinationen av olika personer och egenskaper utnyttjas medvetet.
- Täcker upp för varandras svagheter.
- Ska jag spela fram medarbetaren, eller skicka en omöjlig passning?
- Inte lämna över problem till någon annan, längre ner i organisationen.

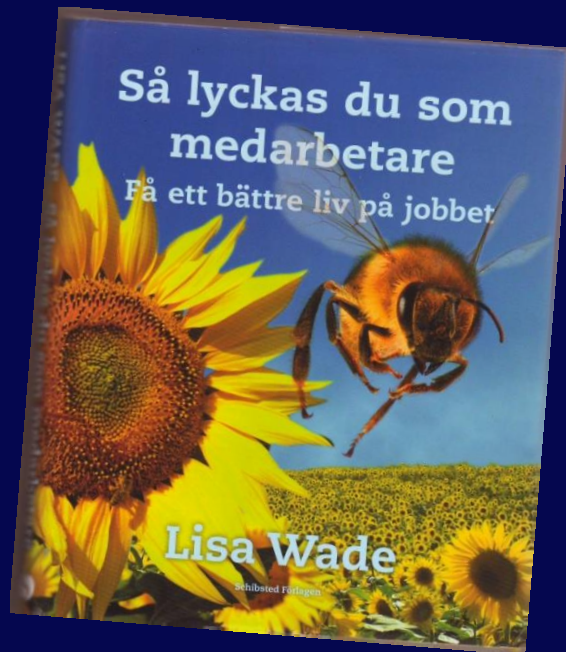
2. Komplementära färdigheter

- Olikheter - rätt hanterade - berikar företaget. Tillvarata dem!
- Placera medarbetarna där de passar bäst och gör störst nytta.
- Fega ledare anställer medarbetare som inte upplevs som ett hot mot den egna positionen.

	Vad vi har idag	Hur jag skulle vilja ha det
Stamkultur och berättelser		
Vision		
Grundvärderingar		
Löften		
Mål		
Levande beskrivning		
Position (ledig, lönsam, långsiktig)		
Konsekvenser		

	<i>Vad vi har idag</i>	<i>Hur jag skulle vilja ha det</i>
<i>Stamkultur och berättelser</i>		
<i>Vision</i>		
<i>Grundvärderingar</i>		
<i>Löften</i>		
<i>Mål</i>		
<i>Levande beskrivning</i>		
<i>Position (ledig, lönsam, långsiktig)</i>		
<i>Konsekvenser</i>		

Arbetsglädje i avsevärd sammanfattning



Hitta ett jobb du tycker om.
Gör det bra.
Och gå hem.

Du och din chef
är inte med i olika
lag - ni sitter i
samma båt!



Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

Se vad organisationen behöver...

- Satsa på samarbete.
- Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- **Satsa på samarbete.**
 - Led andra *och* dig själv.
 - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
 - Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?
 - **Du och din chef är inte med i olika lag. Ni sitter i samma båt!**
- **Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.**
- **Begär regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Å andra sidan - du är på jobbet en stor del av ditt liv. **Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - åtminstone mening och glädje.**
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- **Ansvaret för allt detta ligger på dig själv!**

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

Hur blir du en uppskattad kollega?

- Lär dig att lyssna.
- Var generös med din tid, ditt kunnande och din hjälp.
- Coacha dina kollegor, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra.
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.
- Skratta ofta.

1. Få jobbet gjort

- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb.
- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
- Kavla upp ärmarna.
- Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.
- Ställ upp med hela dig själv - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med.
- Fokusera.
- Var flexibel.

2. Få jobbet gjort *i tid*

- Planera din tid
 - Skapa ostörd tid.
 - **Schemalägg det viktigaste först.**
 - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Sätt igång!
- Bryt ned svåra uppgifter i mindre delar och börja beta av.
- **Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Sluta plåttra med trams.**
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. "Good enough" får duga för det allra mesta.
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.
- "Multitasking" är en myt.

3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- **Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag.** Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.
- **Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?**
 - **Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet.**
 - **Negativism, desillusionering och cynism smittar. Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om han har någon valmöjlighet?**

"Gör din chef glad idag"

- **Chefen är inte Gud** - han behöver all hjälp han kan få! Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.
- **Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag**, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål - att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- **Försök förstå din chefs situation och behov.** Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- **Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig** för att organisationen ska kunna nå sina mål? *Fråga gärna vad chefen vill ha av dig.*
- **Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.**

"Gör din chef glad idag"

- **Var öppen med vad du själv vill och behöver.** Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankeläsare.
- Var vänlig och trevlig.
- **Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.**
- **Förstå vad samarbete betyder,** och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, **ha litet humor och självironi.**
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompisskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
 - Överdriven rädsla och respekt
 - Bristande respekt
 - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärtemot
 - Låg självförtroende
 - Likgiltighet för auktoriteter; de bara vänder papper, det är *jag* som skapar värdena här!

Ledare önskar sig stabila medarbetare som

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sömnlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

11. Skaffa dig tjockare hud

- Ledare behöver emotionellt självförsörjande medarbetare.
- Både för mycket och för litet självtillit är ett otyg. En smula verklighetsorientering underlättar i många sammanhang.
- Det bästa är att ha en självuppfattning som stämmer överens med de faktiska förhållandena och hur andra uppfattar dig.
- Dålig självtillit märks och bidrar till att du får de tristaste arbetsuppgifterna, en ond cirkel utvecklas lätt.

Blandat tänkvärt

- Det självklara är uppenbarligen inte självklart för alla.
- **Chefen måste vara tydlig med vilka förväntningar han har på sina medarbetare.**
- Några inser aldrig att trivialiteterna regerar världen.

Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- **Satsa på samarbete.**
 - Led andra *och* dig själv.
 - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
 - **Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?**
 - Du och din chef är inte med i olika lag, ni sitter i samma båt.
- **Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.**
- **Begär regelbunden, spontan återkoppling** - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Å andra sidan: du är på jobbet en stor del av ditt liv. **Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - åtminstone mening och glädje.**
- Ansvaret för detta ligger på dig själv!
- Du är ett "produktionsmedel". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

1. Få jobbet gjort

- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb!
- Kavla upp ärmarna.
- Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.
- Ställ upp med hela dig själv - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med.
- Fokusera.
- Var flexibel.

1. Få jobbet gjort

- *"80 % av all framgång handlar om att faktiskt infinna sig" (Woody Allen).*
- **Chefens främsta önskemål är att du gör ditt jobb!**
- **Ställ upp med hela dig själv** - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med. *"Det du är, var fullt och helt, och icke styckevis och delt" (Henrik Ibsen).*
- **Klargör förväntningarna** och vad som är ditt ansvar.
 - Vad ska jag åstadkomma de närmaste 3/6/12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd?
 - Begär tydliga och helst mätbara mål, och be att få meningen med dessa förklarad om du inte själv ser den.
 - Ta själv initiativ till att diskutera förväntningar och mål om inte chefen gör det. Om chefen inga har så kom med egna förslag.

1. Få jobbet gjort

▪ Fokusera

- Koncentrera dig på de viktigaste uppgifterna, de som skapar värde för ditt företag.
- Prioritera de nödvändiga uppgifterna före de roliga men mer perifera.
- Tänk inte för mycket på enskilda uppgifter. Tänk hellre på vad du vill uppnå på sikt.

▪ Var flexibel. Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.

▪ Kavla upp ärmarna.

▪ Fråga andra.

▪ Se till att ge ett gott första intryck - kompetent, positiv och produktiv - så blir det lättare längre fram.

▪ *"Om du får rykte om dig att kliva upp tidigt på morgonen, kan du sova så länge du vill" (okänd upphovsman).*

1. Få jobbet gjort

- Försök förstå och anpassa dig till "kulturen" på arbetsplatsen. Om du inte alls passar in så byt jobb.
- Summera per mail eventuella nya uppdrag och överenskommelser till uppdragsgivaren och fråga om du missförstått något.
- **Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.**

2. Få jobbet gjort *i tid*

- Folk som levererar i tid lägger man märke till - de är inte vanliga.
 - Du är en del av systemet.
 - Viktigt att ledare och kollegor kan lita på dig.
- Om du har ovanan att skjuta upp saker har du ett problem du behöver ta tag i!
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. "Good enough" får duga för det allra mesta.
- Viktigt att du lär dig skilja på ordinära uppgifter och de som *verkligen* måste göras så perfekt som möjligt. Perfektionism uppskattas sällan.
- Minns matrisen: viktigt/oviktigt resp akut/ej bråttom.
- Gör listor över vad som ska göras, och prioritera sedan.

2. Få jobbet gjort *i tid*

- Planera din tid.
 - Skapa ostörd tid.
 - **Schemalägg det viktigaste först.**
 - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Bryt ned varje svår uppgift i mindre delar och börja beta av.
- Sätt igång!
- **Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Sluta plåttra med trams!**
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.
- "Multitasking" är en myt.

3. Få jobbet gjort i tid - *med ett leende*

- Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?
 - Negativism, desillusionering och cynism smittar!
 - Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet!
 - Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om han har någon valmöjlighet?
- **Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag.** Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.

3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- Var stolt över ditt jobb.
- **Leta meningen med det du gör** (ingen skulle betala dig för ett jobb som inte har någon sorts mening).
- Säg nej när så är lämpligt, men på ett bra sätt
 - Be om betänketid
 - Du säger samtidigt ja till något annat (ev roligare)
 - Be om hjälp att prioritera vad du ska göra (vilka andra uppgifter vill du att jag ska släppa för att hinna med det här?)
- Minns "Doktor Sletteböes trivselkurva".
- **Om du vantrivs och inte lyckas ändra det - byt arbete!** Sök dig till företag som går bra; ständiga nedskärningar tär på humör och arbetsglädje.

Tips för att bli en positiv medarbetare

- Le!
- Småprata med kollegorna, även de du inte känner så väl.
- Försök möta nya förslag från chefer och kollegor med öppet sinne.
- Ge konkreta och positiva reaktioner till chefer och kollegor.
- **Upptäck glädjen i att sprida glädje till andra!**

4. Känn dig själv

- Nyckeln till gott samarbete med andra ligger först och främst i att känna sig själv och förstå hur man påverkar andra.
- Stämmer din egen bild överens med hur andra uppfattar dig? Vem vill du vara, och hur uppfattas du?
- *Är de värden och personlighetsdrag som förknippas med dig de du själv önskar förmedla?*
- Är du kverulant, sanningssägare, perfektionist, konflikträdd, charmig men opålitlig, kräver du orimligt mycket av andra?
- Vid problem - handlar det om kompetensbrist, motivation eller personlighet?
- Vad motiverar dig och ger dig energi?
- *Fråga chef och kollegor hur de uppfattar dig, och vilka svaga och starka sidor de ser.*

5. Förstå dig på andra

- Din förmåga till samarbete är avgörande för hur det går för dig på jobbet. Du är en del av ett större sammanhang.
- Social och emotionell förmåga allt viktigare idag.
- Prata mycket med just de du inte förstår dig på, lyssna och försök förstå deras världsbild.

Hur blir du en uppskattad kollega?

- Skratta ofta.
- Lär dig att lyssna.
- Coacha dina kollegor, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra (f f a positiv).
- Var generös med din tid, ditt kunnande och din hjälp (men inte enfaldig).
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.

Besvärliga kollegor

- Kommer det alltid att finnas!
- Det är normalt med konflikter.
- Sätt gränser.
- Spring inte till chefen - ta upp det direkt med vederbörande med konkreta jag-budskap.
- Sätt en norm för hur ni uppför er på företaget, som ni kan luta er mot när någon faller ur ramen.
- Stärk dig själv och bestäm själv hur stort inflytande denna person ska ha över dig och hur du mår.

6. Stötta din chef

- **Försök förstå din chef och hur det ser ut från hans utsiktstorn!**
- Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Hur kommer du in i bilden? **Vad behöver chefen av just dig** för att organisationen ska kunna nå sina mål?
- **Fråga chefen vad han vill ha av dig!**
- **Försök leverera det som din chef verkligen behöver.**
- Chefen har mer att göra än du, så koncentrera dig på att vara en effektiv och självgående medarbetare som gör livet lättare för honom.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det ok att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, i enrum. "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"

"Gör din chef glad idag"

- **Försök förstå din chefs situation och behov.** Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- **Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag,** och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål - att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- **Chefen är inte Gud - han behöver all hjälp han kan få! Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.**
- **Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål? Fråga gärna vad chefen vill ha av dig.**
- **Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.**

"Gör din chef glad idag"

- **Var öppen med vad du själv vill och behöver.** Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankeläsare.
- Var vänlig och trevlig.
- **Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.**
- **Förstå vad samarbete betyder,** och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, **ha litet humor och självironi.**
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompisskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
 - Överdriven rädsla och respekt
 - Bristande respekt
 - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärtemot
 - Låg självförtroende
 - Likgiltighet för auktoriteter; de bara vänder papper, det är *jag* som skapar värdena här!

Utnyttja medarbetarsamtalen

- En unik möjlighet att få information och påverka arbetssituationen det kommande året.
- Ta själv initiativ till samtalet om ej chefen gör det.
- Konsten att ge och ta feedback är central.
- Väl förberett, systematiskt, personligt (ska handla om *dig*).
- Förbered dig: vad har du åstadkommit, vad vill du göra nästa år?
- Utvärdera dina insatser och utveckling det senaste året.
- Fastställ behov av utbildning och utveckling det kommande året.
- Ska resultera i en plan med arbets- och utvecklingsmål för det kommande året.

Utnyttja medarbetarsamtalen

- Säg vad du tycker (på ett bra sätt).
- Beröm gärna din chef (om ärligt).
- Om du bara får höra negativa saker - fråga om det inte funnits något positivt.
- Var öppen, be om konstruktiv kritik om du inte får det.
- Ta in och minns de positiva omdömena, inte bara det negativa!

Var försiktig med att kritisera chefen

- **Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det!** De flesta chefer är svältfödda på beröm och uppskattning.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det ok att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, så nära inpå som möjligt, på ett trevligt sätt, utan aggressivitet, i enrum.
- Skicka upp en testballong: "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"
- **Utgå i ord och tanke från att chefen gör sitt bästa** och bara behöver litet autentisk feedback.
- Var beredd på att du riskerar att själv få kritik i retur.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, med samma mål - en god och lönsam arbetsplats.
- **Människorna är ofullkomliga och ömtåliga. Är den tänkta kritiken nödvändig?** Är det sannolikt att kritiken kan leda till en positiv förändring?

Var försiktig med att kritisera chefen

- Chefen är också människa, med en annan roll men med samma mänskliga behov och samma sårbarhet som alla andra. Det är inte kul med kritik bara för att man är chef.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor; han är människa och han har betydligt större press på sig än vad du har. **Klaga inte på småsaker.**
- **Samtidigt finns det situationer där din självrespekt kräver att du säger ifrån, även om det kan sluta med att du måste byta jobb.**
- Framför inte kritiken som om din uppfattning var den enda möjliga.
- När beslutet är fattat är det för sent att komma med kritik.

7. Se den stora bilden

- **Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Värdera allt i förhållande till den stora bilden** - företagets mission, vision, grundläggande värderingar, mål och position. Vad är det företaget ska åstadkomma, och hur kan du bidra?
- Visionen anger färdriktningen, ger inspiration och energi, hjälper oss att välja.
- Det är viktigt att du trivs, men det är inte företagets "raison d'etre".
- Du må ha goda idéer och kloka synpunkter, men din chef vet mer om helheten.
- **Identifiera dig med produkten.** Det underlättar om du inte bara känner till det stora målet utan också brinner för det.
- Lämna kokongen och **spana efter möjligheterna.**

8. Tänk själv, och ta egna initiativ

- **Chefen är inte Gud - han behöver all hjälp han kan få!**
- **Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.**
- Var kritisk OCH konstruktiv.
- Våga ta ställning.
- **Ta initiativ** (ser du dig som medarbetare eller anställd?)
- Egna initiativ kräver att du tänker själv och ser behoven och möjligheterna. Fundera kontinuerligt på företagets och kundernas väl och ve.
- Att ta initiativ placerar dig i "förarsätet" och ökar din kontroll över din arbetssituation.
- **Ta ansvar för att jobbet blir gjort och gör ditt bästa för att finna lösningar. Gnäll inte på en kvarts övertid eller andra tillfälliga olägenheter då och då.**
- Räkna med motstånd ibland.

Hur bevarar du förmågan att tänka själv?

- Frigör utrymme för eftertanke och reflektion.
- Arbeta inte för mycket.
- Läs annat än facklitteratur.
- Var samhällsorienterad.
- Håll dig à jour i frågor som har med jobbet att göra.
- Engagera dig. Diskutera. Prata högt om saker.
- Var "djävulens advokat".
- Träffa nya människor, i andra åldrar, inom andra yrkesområden.
- Var medveten om ditt eget perspektiv och nyfiken på andras.

9. Var lojal

- **Stötta ledningen i att genomföra förändringar.**
- Det är helt okay att protestera mot nyordningar när de diskuteras, men när de väl är beslutade får du vanligen godta att det är som det är - i varje fall inte tjura. Du kanske inte vill, men ibland måste du! *"You have to lead, follow or get away"* (okänd).
- Det du säger utåt måste stötta företaget och bilden av det.
- Det skapar en bättre arbetsmiljö när ledare och medarbetare vet var de har varandra och litar på varandra.
- Du får det lättare och ett större svängrum om din chef ser dig som en lojal medarbetare.
- Att ställa krav på egen utveckling i retur är inte illojalt.
- Lojalitetskonflikter kan uppstå - lojal med dig själv, chefen, företaget eller aktieägarna?
- **Men att vara lojal är inte detsamma som att vara okritisk!**

10. Var klok

- Goda medarbetare vill lära sig mer och utvecklas.
- Det är ditt eget ansvar att se till att så sker.
- **Läs och förkovra dig, engagera dig, delta med liv och lust.**
- Var nyfiken, ställ frågor.
- **Ta chanser, utmana, pröva något nytt.**
- Fastna inte i trivialiteter och bekvämlighet.
- Motsätt dig inte nödvändig förändring, utan försök istället utnyttja den för egen del.
- **Satsa på det du är riktigt bra på och kan bli ännu bättre inom.**

11. Skaffa dig tjockare hud

- Ledare behöver emotionellt självförsörjande medarbetare.
- Både för mycket och för litet självtillit är ett otyg! En smula verklighetsorientering är inte att förakta.
- Det bästa är att ha en självuppfattning som stämmer överens med de faktiska förhållandena och hur andra uppfattar dig.
- Dålig självtillit märks och bidrar till att du får de tristaste arbetsuppgifterna, en ond cirkel utvecklas lätt.

Tips för att stärka dig själv

- **Arbeta med människor du tycker om och litar på.**
- Sök dig till situationer du är bra på att hantera och gör mer av dem. Du måste inte kunna allt och ha svaret på allt.
- Anta utmaningar, **gör litet svåra saker**, ta litet risker.
- Be om feedback.
- Lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Suget efter att bli sedd och bekräftad av sin chef - både för det man gör och för den man är - är djupt mänskligt. Men chefen har mycket annat att stå i utöver att hålla dig under armarna, så försök tänka själv och vara självgående och inte i behov av en klapp på axeln i tid och otid.
- Anlita psykolog eller coach vid stora svårigheter.

Att söka och ta emot feedback

- **Be aktivt om feedback.**
- Understryk då att du försöker lära dig och utvecklas.
- Be att få höra om både dina bättre och sämre sidor.
- Lyssna och lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Lyssna även till beröm.
- **Vid kritik: försök *förstå*, be om exempel, konkretion och detaljer .**
- Gå inte i försvar; du har ju bett om synpunkterna. Men du behöver inte *hålla med*.
- **Tacka** för den feedback du får!
- Skilj på kritik av dig som person och dina prestationer.
- **I slutändan är det du själv som måste avgöra vad som stämmer av det du får höra, och vad du tänker göra av det.**

Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sömnlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

12. Ha ett liv

- Lägg inte all tid på jobbet.
- Du behöver källor som ger dig påfyllning, balans och perspektiv.
- Det gör dig till en bättre medarbetare eftersom
 - Du får ett annat perspektiv och arbetet får sina rätta proportioner
 - Du utvecklas som person
 - Du utvecklar din förmåga att samarbeta
 - Du får mer energi
 - Du blir gladare och tryggare
- Människor som är tillfreds och utstrålar energi är efterfrågade i arbetslivet!