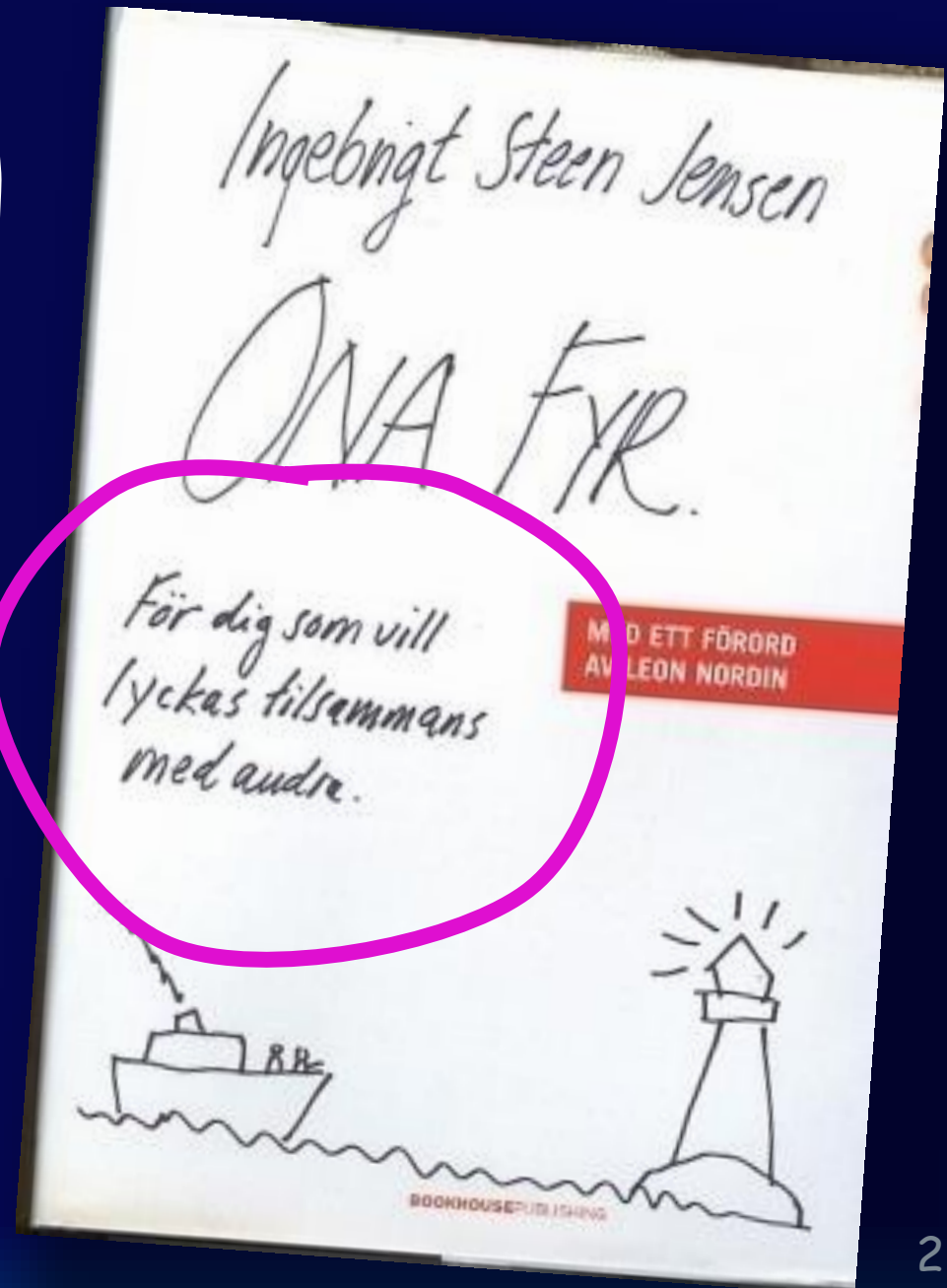


Ona Fyr - om arbetsglädje och ledarskap

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 roligt på vägen?





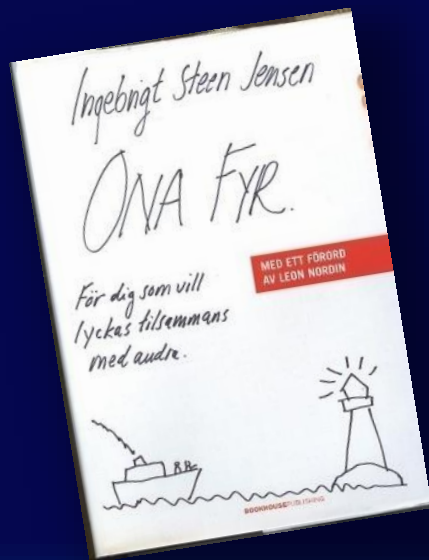
Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer (enligt Harvard Business School)

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

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



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Håller du med?

...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.

Vem är det som ska motivera vem?

"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 innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Vem ska egentligen motivera vem?

- **Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.**
- Nöjda medarbetare motiverar sig själva och varandra.
- Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.
- Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare.

Vad utmärker 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.

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.

Vad drömmer vi om?

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

- Tid
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.

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?

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.

Verksamhetens viktigaste val

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

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 commitment is
involvement. No involvement, no
commitment!"

Alla människor avskyr att
ta order



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

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

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.

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

- "The key to commitment is involvement. No involvement, no commitment!"
- 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 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 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.

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 kan man få människor att engagera sig?

- "The key to commitment is involvement. No involvement, no commitment! Unless people are significantly involved it will not take place."
- 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 commitment is involvement. No involvement, no commitment. Unless people are significantly involved it will not take place."

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.

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.

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.**"



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 hen 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 hens 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 hen inte håller med i sak.

Att skapa ett bra företag
handlar om att bygga en god
stämokultur.

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

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

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.

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.

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

1. Inte för stora grupper, och 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 inte 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.

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.
- Mål är mätbara, till skillnad från visionen.

Målen

- Alla som arbetar ska ha råd med en bil.
- Det ska stå en man på månen före 1970.
- Det ska stå en PC på varje skrivbord.

Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

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



Kommunicera

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

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.
- Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.
- **Walk the talk**, ta konsekvenserna av vision, värderingar och mål.
- Viljan att ta konsekvenserna ska hjälpa oss att omsätta våra val i verkliga livet.

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.

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.