

"Meningen med livet som chef"

Några kompletterande tänkare

1

1

...repa Stephen R. Covey

2

2

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"



En personligt färgad sammanfattning av Michael Rangne juli 2011

mrangne@gmail.com



<http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2IV45g>

<https://www.stephencovey.com/>

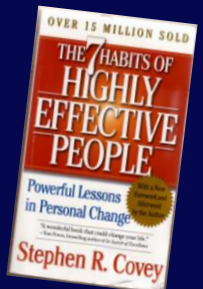
3

3

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2022-11-25 Michael Rangne

4

4

En väg till lycka och självkänsla



- Att leva efter mina djupaste värderingar.
- Djupgående karaktärsodling - inte ytlig personlighetsutveckling.
- Vem jag är - inte yta och sken.
- Kort sagt: att leva efter MINA EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

5

5

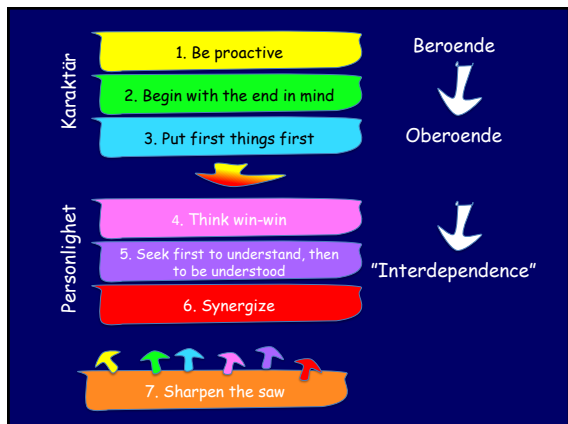
Hur väljer jag mina mål?

Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar.

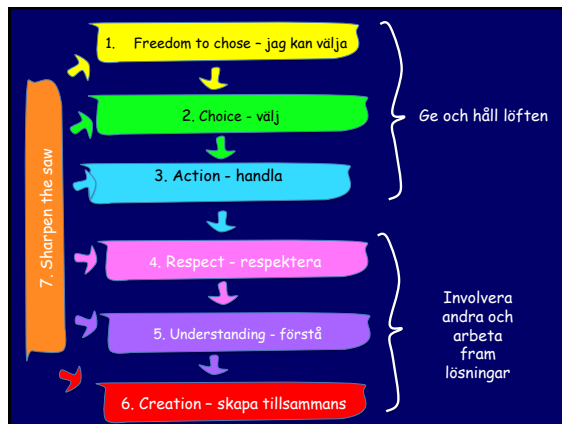
Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981)

6

6



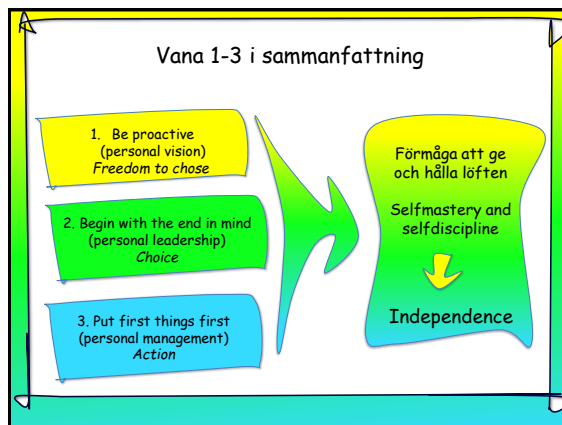
7



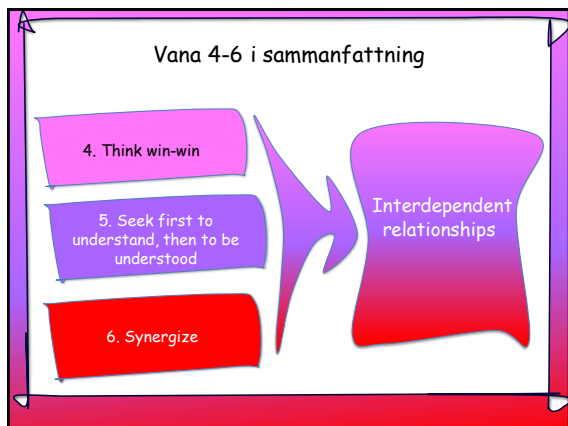
8



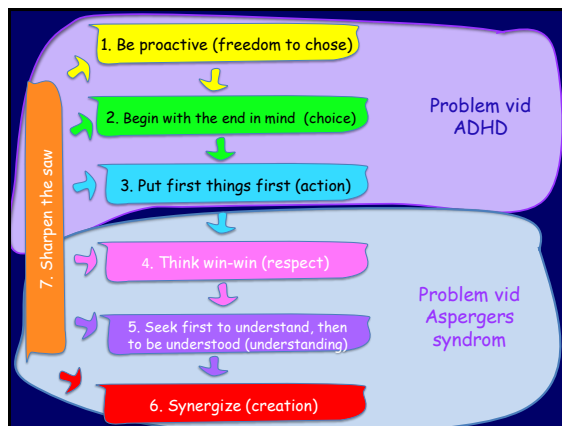
9



10



11



12

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

13

Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

14

En övning med potential att förändra ditt liv

- Fundera ut en aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.
- Fundera ut en motsvarande aktivitet i ditt yrkesliv/offentliga liv.
- De valda aktiviteterna är **uppenbart värdefulla men inte akuta, samt fordrar ditt eget initiativ, och är således typiska kvadrant 2-aktiviteter**. Om de var brådskande - inte kunde vänta - skulle du förmodligen redan ha utfört dem.

15

Min nya privata vana

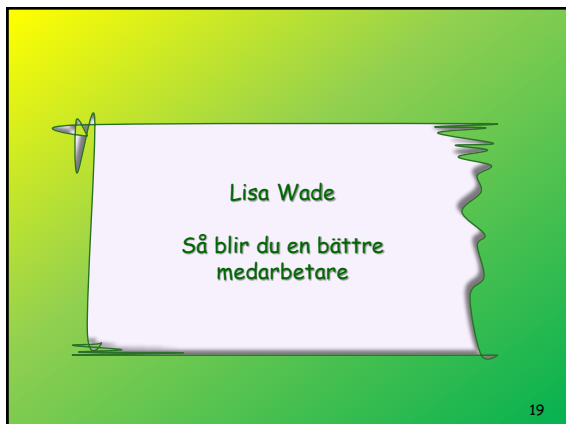
16

Min nya familjevana

17

Min nya vana på jobbet

18



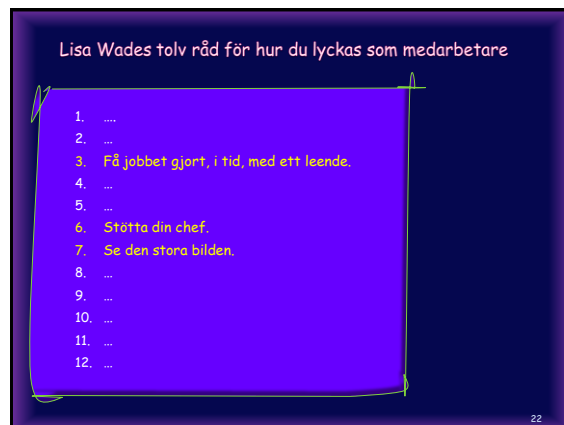
19



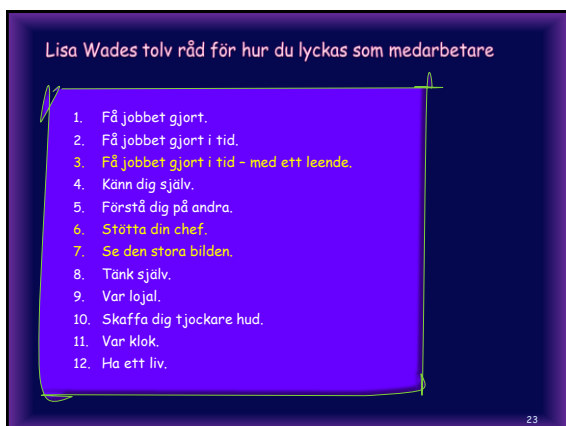
20



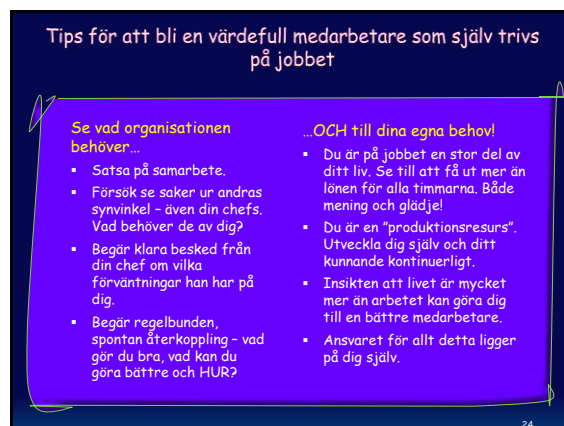
21



22



23



24

1 Få jobbet gjort (sammanfattning)

- 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.

25

25

1 Få jobbet gjort

- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb. *"80% av all framgång handlar om att faktiskt infinna sig" (Woody Allen).*
- 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 mening 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.
- 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).*

26

26

1 Få jobbet gjort

- 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).*
- Fokusera
 - "Multitasking" är en myt.
 - 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.

27

27

1 Få jobbet gjort

- Var flexibel. Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.
- Försök förstå och anpassa dig till "kulturen" på arbetsplatsen. Om du inte alls passar in så byt jobb.
- Fråga andra när du inte vet hur du ska göra,
- Summera per mail eventuella nya uppdrag och överenskommelser till uppdragsgivaren och fråga om du missförstått något.

28

28

2 Få jobbet gjort - i tid

- Sätt igång, hellre än att överplanera!
- Om du har ovanan att skjuta upp saker har du ett problem du behöver ta tag i.
- Folk som levererar i tid lägger man märke till - de är inte vanliga.
 - Du är en viktig kugge i systemet. Därför viktigt att ledare och kollegor kan lita på dig.
- 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.

30

30

2 Få jobbet gjort - i tid

- Gör listor över vad som ska göras, och prioritera sedan.
- Minns matrisen: viktigt/oviktigt resp akut/inte bråttom.
- Bryt ned svåra uppgifter i mindre delar och börja beta av.
- Planera din tid
 - Skapa ostörd tid.
 - Schemalägg det viktigaste först.
 - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- 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.

31

31

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 hen 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.

32

32

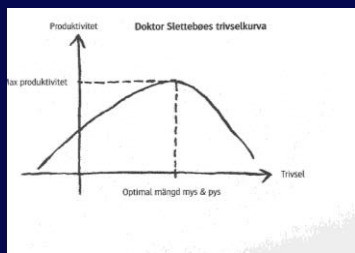
3 Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- 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 (kanske 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 Sletteboes trivselkurva".
- Om du vantrivs och inte lyckas ändra det - byt arbetet!
- Sök dig till företag som går bra; ständiga nedskärningar tär på humor och arbetsglädje.

33

33

"Doktor Sletteboes trivselkurva"



34

34

3 Hur blir du en uppskattad kollega?

- 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 naiv).
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.

35

35

3 Tips för att bli en positiv medarbetare

- 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. Skratta och le ofta!
- 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.

36

36

3 Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- 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.
- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - både mening och glädje.
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

37

37

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, sanningsägare, 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.

38

38

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.

39

39

5 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 jagbudskap.
- 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.

40

40

Relativisera

41

41

6 Stötta din chef (sammanfattning)

- Chefen har förmodligen mer att göra än du, så koncentrera dig på att vara en effektiv och självgående medarbetare som gör livet lättare för honom.
- 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.
- När chefen synes göna mindre bra saker är det okay att ta upp det. Gör det lugnt och sakligt, inrum. "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"

42

42

6 "Gör din chef glad idag"

- Chefen är inte Gud - hen 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.
- 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.
- 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.
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.
- 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.

43

43

6 "Gör din chef glad idag"

- Var öppen med vad du själv vill och behöver. Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankelösare.
- Var vänlig och trevlig (om inte omständigheterna tydligt talar för ett annat förhållningssätt i stunden).
- 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 själv bitt 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.

44

44

6 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 tvärt emot
 - Låg självtillit
 - Likgiltighet för auktoriteter - de bara vänder papper, det är jag som skapar värdena här!

45

45

6 Utnyttja medarbetarsamtalen

- En unik möjlighet att få information och påverka arbetssituationen det kommande året.
- Ta själv initiativ till samtalet om inte 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.

46

46

6 Utnyttja medarbetarsamtalen

- Säg vad du tycker (på ett respektfullt vis).
- Beröm gärna din chef (om ärligt känt och menat).
- 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.

47

47

6 Var försiktig med att kritisera chefen

- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det gärna. De flesta chefer är svältfödda på uppskattning och beröm.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det helt okay, t o m omtänksamt, 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.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, med samma mål - en god och lönsam arbetsplats.
- Var beredd på att du riskerar att själv få kritik i retur.
- Människor är ofullkomliga och ömtåliga. Är den tänkta kritiken nödvändig? Är det sannolikt att kritiken kan leda till en positiv förändring?

48

48

6 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 roligare med kritik bara för att man är chef.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor. Hen är människa och han har troligen 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 beslut är fattade är det för sent att komma med kritik.

49

49

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 mål, mission, vision, grundläggande värderingar 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'être".
- 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.

50

50

Värdskapets grunder

1. Tjänande
2. Helhet
3. Dialog
4. Ansvar
5. Omtänksamhet
6. Kunskap

 **Stolthet!**

Dessa sex uttrycksätt utmärker en person eller en verksamhet i mötet med andra.

www.vardskapet.se

51

51

"Om värdskap"

- Värdskap är konsten att få den andre att känna sig välkommen, inge en känsla att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterfrågad, värdefull.
- Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne.
- Ett omtänksamt system glömmar aldrig bort vem systemet tjänar.
- Vi ser och förstår det större sammanhanget.
- Vi har alltid ansvar för hur vi väljer att reagera på det som händer.
- Personen framför dig är i första hand människa, i andra hand gäst och förs i tredje hand kund.
- Utveckla mötet mellan människor, inte bara produkten.
- Relationer är t o m viktigare för vårt välbefinnande än kost och motion.
- Människor som bygger relationer i varje möte skapar inne tillfredsställelse och yttre framgång.
- Att öppna upp för en dialog vid varje möte är att ta alla människor på allvar.
- Ett möte mellan våra innehåll, inte mellan skalor/förpackningarna.
- Kunskap är långt mer än att bara veta. Det är förmågan att använda sin kunskap i samspel med en annans behov.

www.vardskapet.se

52

52

8 Tänk själv, och ta egna initiativ

- Chefen är inte Gud - hen behöver all hjälp han kan få.
- Chefens framgång beror mer än något annat på hens 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 egna 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.

53

53

8 Hur bevarar du förmågan att tänka själv?

- Frigor 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" när påkallat.
- Träffa nya människor, i andra åldrar, inom andra yrkesområden.
- Var medveten om ditt eget perspektiv och nyfiken på andras.

54

54

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, eller i vart 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!

55

55

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.

56

56

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.

57

57

11 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.
- Sugat 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, vara självgående och inte begära en klapp på axeln i tid och otid.
- Anlita psykolog eller coach vid stora svårigheter.

58

58

11 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 dina prestationer och av dig som person.
- I slutänden är det du själv som måste avgöra vad som stämmer av det du får höra, och vad du tänker göra av det.

59

59

11 Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sänmlösa.
- 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).

60

60

12 Ha ett liv

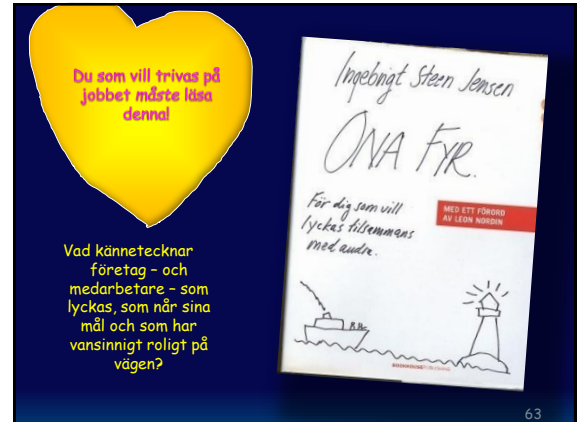
- Lägg inte all tid på jobbet.
- Du behöver källor som ger dig påfyllning, balans och perspektiv.
- Det gör dig till en bättre medarbetare eftersom du
 - får ett annat perspektiv och arbetet får sina rätta proportioner
 - utvecklas som person
 - utvecklar din förmåga att samarbeta
 - får mer energi
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

61

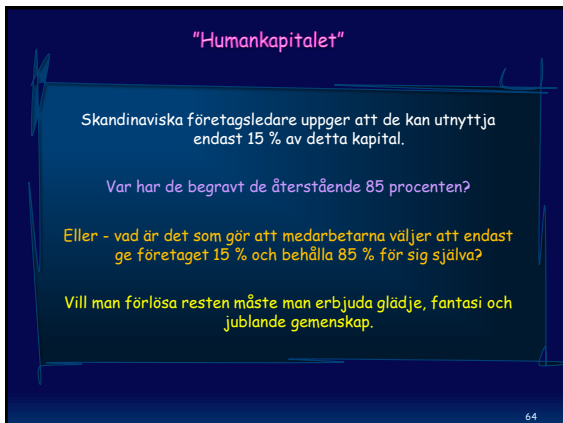
61



62



63



64



65



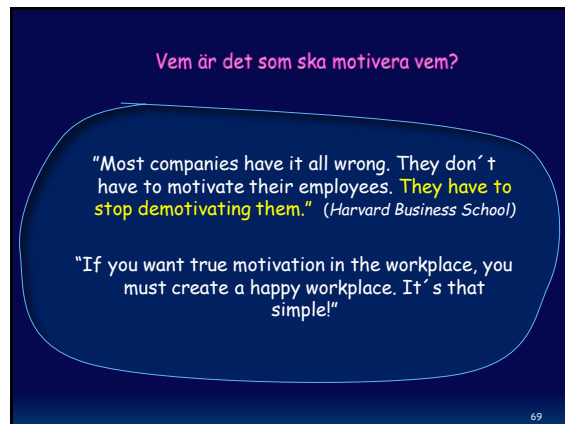
66



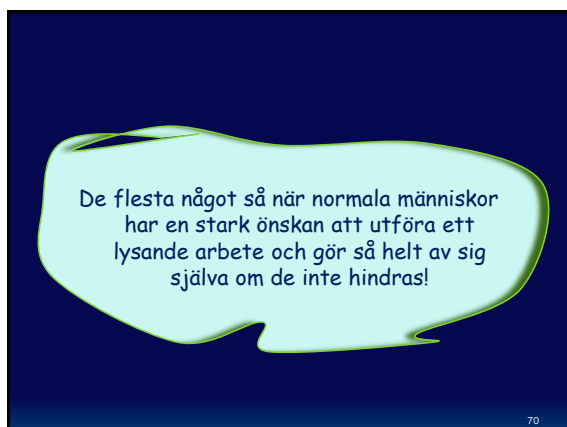
67



68



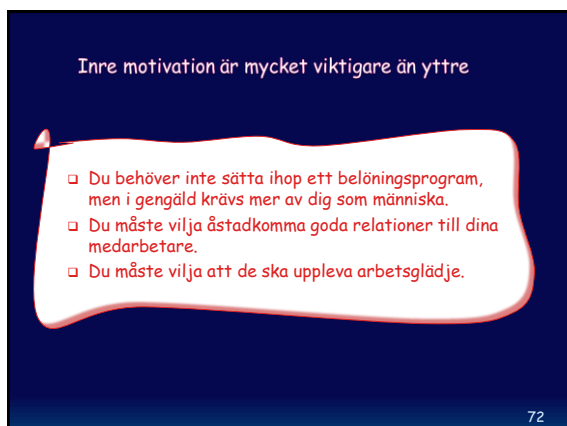
69



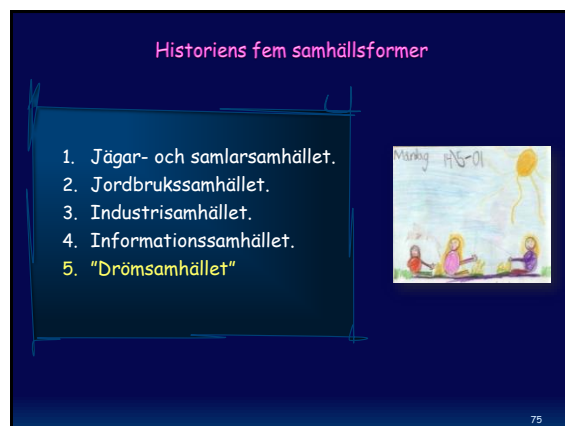
70



71



72



75

Vad drömmar 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.

76

76

Får dina medarbetare detta på jobbet?

Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande

77

77

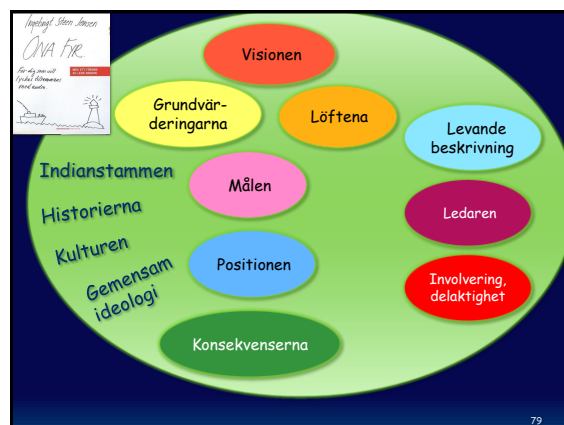
Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer

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.

Harvard Business School

78

78



79

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 rodet när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

80

80

Några kännetecken på goda företag

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

81

81

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

82

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*

83

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!

84

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.

85

Hur vill du att ditt företag ska se ut?

- Arbetet har **mening.**
- Arbetskamraterna är **engagerade och entusiastiska.**
- Ledning och medarbetare **drar lasset tillsammans.**
- Det är **roligt** på jobbet.

86

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 idétorka, utbrändhet, enögdhet och hybris.

87

Bärkraft - kraft att bära

- **Organisationens viktigaste värden är människorna.**
- "Humankapitalet" är det viktigaste kapitalet, eftersom det är förutsättningen för alla 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.

88

88

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?

89

89

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

90

90

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!

91

91

Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

92

92

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.

93

93

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.

94

94

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):

- I want to make people happy!
- Jag vill bidra till att göra världen till en litet bättre plats än den jag kom till!

95

95

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.

96

96

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.

97

97

Delaktighet är **inte** att meddela medarbetarna vad ledningen bestämt

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!"

99

99

98

Tre förhållningssätt till livet

1. Flyta med strömmen.
2. Gå motströms, göra tvärtemot.
3. **Gå på tvären, hitta den egna vinkeln, sin egen väg.**

100

100

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- **Brinner för något.**
- **Entusiasmerbar**, öppen för andras entusiasm.
- **Låter dig motiveras.**
- **Nyfiken**, öppen och positiv, men inte okritisk.
- **Lagspelare**, tycker om att arbeta tillsammans med andra.
- **Ger inte upp** så fort det tar emot en smula.
- **Har fritid** och intressen utanför jobbet.

101

101

Hur får vi folk att plocka fram sitt allra 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.

102

102

Verksamhetens viktigaste val

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

103

103

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!"**

104

104

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 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.

105

105

Hur kan man få människor att engagera sig?

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.

106

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.

107

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.

108

108

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras själ. Deras själ och hjärta, entusiasm och engagemang kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor.

Om du *inte* behandlar dem så kommer du att skapa ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare i beredskapsläge. Medarbetare som ställer in dojjorna - men inget mer - i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till. Du har dig själv att skylla på.

109

109

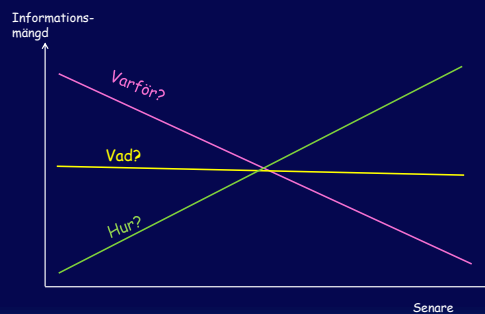
Några saker man kan göra för att människor ska känna delaktighet i gruppens arbete

1. Inte 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 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!

110

110

Information vid förändringar



111

111

Grundvärderingarna

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

112

112

Grundvärderingarna

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

113

113

Grundvärderingarna

- Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag - de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.
- Värderingarna utgör grunden i företagets identitet.
- Föreställ dig företaget som en människa så blir det lättare att välja. Vilka karaktärsdrag vill vi ha och visa upp? Vilka vill vi ta bort?
- Utmaningen är inte att välja värderingar vi kan leva med, utan att välja värderingar vi inte kan leva utan.
- Få och vägda på guldväg.
- Måste liksom visionen vara kända av alla.
- Värderingarna får alltid konsekvenser!
- **Det viktigaste är att vi aktivt väljer värderingar, snarare än vilka de blir.**
- Att inte välja värderingar är också ett val.

114

114

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 vill vi ska framträda tydligt hos företaget och hos medarbetarna?

115

115

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!

116

116

Löftena

Vilka är våra viktigaste löften?

117

117

Löftena

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

118

118

Skolan Jar

Visionen

- En begejstrad skola

Värderingarna

- Generös
- Lekfull
- Nyskapande

Löftena

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

Talar till både känslorna och förnuftet

119

119

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).

120

120

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.

121

121

Kommunicera

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

122

122

Historiens mest betydelsefulla 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."



123

123

Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

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



124

124

När du är upprörd - gör inget förrän du svalnat



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

125

125

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 hjälper oss att omsätta våra val i verkliga livet.
- Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.

126

126

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!**

127

127

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.

128

128

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.**

129

129

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.

130

130

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.

131

131

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.

132

132

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.

133

133

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.

135

135

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

(Sa inte) Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr.

134

134

Att bygga goda prestationsgrupper

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

136

136

Att bygga goda prestationsgrupper

- 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.
- 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.

137

137

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

138

138

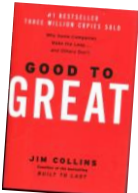
Jim Collins
Good to great

140

140

Kännetecknen för "good-to-great companies"

- Level 5 leadership.
- First who... then what.
- Confront the brutal facts (yet never lose faith).
- The hedgehog concept (simplicity within the three circles).
- A culture of discipline.
- Technology accelerators.
- The flywheel and the dome loop.



141

141

Good-to-great companies

- Ledare som leder med sunda värderingar och inte med karisma. Karisma mer ett hinder än en tillgång.
- Cheferna rekryteras internt.
- Hur chefnas lön- och belöningsstruktur ser ut spelar ingen roll. De drivs av inre drivkrafter, inte pengar.
- Strategisk planering är inte en särskiljande faktor.
- Fokuserar inte bara på vad de ska göra utan också på vad de inte ska göra och vad de ska sluta göra.
- Använder inte mycket energi till att leda förändringsarbete, motivera medarbetarna eller skapa "alignment". Under rätta förhållanden har man knappt något problem med "commitment, motivation and alignment".
- Företaget inser att de inte kan växa fortare än de har förmåga att skaffa fler ledare och medarbetare av rätt virke.
- Ledarna argumenterar gärna högt och intensivt. Men med stor tåkhöjd, och när beslutet väl är fattat, arbetar alla unisont och effektivt mot målet.

142

142

Level 5 leadership

- "You can accomplish anything in life, provided that you do not mind who gets the credit." (Harry S. Truman)
- Kombinerar stor personlig ödmjukhet med stark professionell vilja, ambition och beslutsamhet.
- Ledaren har stora ambitioner för företagets resultat - inte för att framhäva eller berika sig själv.
- De pratar gärna om företaget, men inte om sig själva och sin del i resultatet.
- Ledaren har ett litet ego. Han tar själv ansvaret för det som går dåligt, men ger äran för goda resultat till andra, eller hänför det till tur och lyckliga omständigheter.
- Ledaren uppträder inte karismatiskt, histrioniskt, självförhärligande eller narcissistiskt. Han/hon leder med en ödmjuk och lågmäld personlig stil som inte kommer i vägen för medarbetarnas förståelse av situationen och uppgiften.
- Lämnar efter sig en efterträdare som har förutsättningar att driva företaget lika framgångsrikt som de själva.

143

143

First who ... then what!

- "The old adage 'People are your most important asset is wrong.' People are not your most important asset. The RIGHT people are."
- "They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."
Rätt folk går före vision, strategi, organisation, struktur och taktik.
- "Same strategy, different people, different results."
- "Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."
- "Great vision without great people is irrelevant."
Rätt folk är viktigare än vilken vision man har.
- "The purpose of a compensation system should not be to get the right behaviours from the wrong people, but to get the right people on the bus in the first place, and to keep them there. It's who you pay, not how you pay them." Det viktiga är vem företaget betalar, inte hur de betalas. Bara de betalas tillräckligt bra för att komma och sedan stanna.
- "The right people will do the right things and deliver the best results they are capable of, regardless of the incentive system". Rätt ledare motiveras inte av pengar utan av att skapa fantastiska resultat.

144

144

Ditt företag "har" inte anställda -
företaget **ÄR** sina anställda!

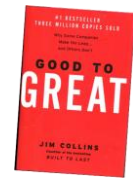
Vem du anställer är kanske ditt viktigaste uppdrag. Lämna inte över det till HR-avdelningen utan delta själv aktivt med liv och lust.



145

145

"Rigorous" personalpolitik

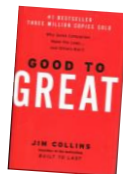


1. When in doubt, dont hire - keep looking. Ett företag kan inte framgångsrikt växa fortare än dess förmåga att rekrytera rätt medarbetare.
2. When you know that you need to make a people change, act. The best people don't need to be managed.
3. Put your best people on your biggest opportunities, not your biggest problems.

146

146

"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."



147

147

The old adage 'People are your most important asset is wrong.' People are not your most important asset. The RIGHT people are.



148

148

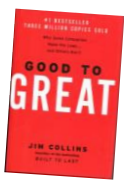


"One would be people. Two would be people. Three would be people. Four would be people. And five would be people. A huge part of our transition can be attributed to our discipline in picking the right people."

Walter Bruckart
(asked about to name the top five factors that led to the transition from mediocrity to excellence)

149

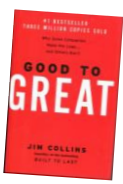
149



"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."

150

150



"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."

151

151

Fördelar med att börja med att skaffa rätt medarbetare och rätt chefer

- "The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."
- De bra medarbetarna behöver inte kompensera för de svagares bristfälliga insatser.
- Rätt medarbetare har en prestationshöjande effekt på varandra, fel medarbetare demoraliserar de övriga.
- Behovet av att "motivera" medarbetarna försvinner. De drivs av en stark inre vilja och motiverar sig själva.
- Rätt personer anpassar sig lätt till en föränderlig värld. Viktigast för dem är vilka andra som är med på bussen, inte vart den är på väg.

152

152

Nucor rejected the old adage that people are your most important asset. In a good-to-great transformation, people are not your most important asset. The right people are.

Nucor illustrates a key point. In determining "the right people," the good-to-great companies placed greater weight on character attributes than on specific educational background, practical skills, specialized knowledge, or work experience. Not that specific knowledge or skills are unimportant, but they viewed these traits as more teachable (or at least learnable), whereas they believed dimensions like character, work ethic, basic intelligence, dedication to fulfilling commitments, and values are more ingrained. As Dave Nassef of Pitney Bowes put it:

I used to be in the Marines, and the Marines get a lot of credit for building people's values. But that's not the way it really works. The Marine Corps recruits people who share the corps' values, then provides them with the training required to accomplish the organization's mission. We look at it the same way at Pitney Bowes. We have more people who want to do the right thing than most companies. We don't just look at experience. We want to know: Who are they? Why are they? We find out who they are by asking them why they made decisions in their life. The answers to these questions give us insight into their core values.¹³

One good-to-great executive said that his best hiring decisions often came from people with no industry or business experience. In one case,

First who ... then what!

153

153

Great companies and a great life



For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

154


154

Great companies and a great life

"Adherence to the idea of "first who" might be the closest link between a great company and a great life. For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

But if we spend the vast majority of our time with people we love and respect - people we really enjoy being on the bus with and who will never disappoint us - then we will almost certainly have a great life, no matter where the bus goes.

The people we interviewed from the good-to-great companies clearly loved what they did, largely because they loved who they did it with."




155

155

"The Stockdale paradox"


We are not getting out by Christmas. Deal with it!



156

156

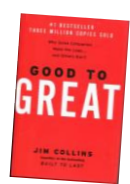
Most men would rather die, than think. Many do.



157

157

The best students are those who never quite believe their professors.



158

158

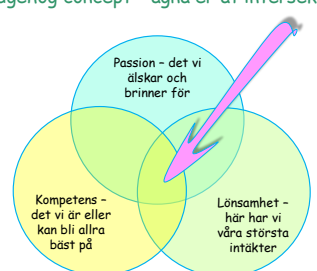
Confront the brutal facts (yet never lose faith)

- ❑ **Gott ledarskap börjar inte med en vision.** Det börjar med att ledaren själv ser, och hjälper medarbetarna se, läget just nu - oavsett hur illa det är.
- ❑ **"Facts are better than dreams".** En vision som inte bygger på en korrekt och nyanserad bild av det aktuella läget kommer med stor sannolikhet vara till mer skada än nytta.
- ❑ **"Hit the realities of your situation head-on!"** När man väl ser situationen precis som den verkligen är, blir de rätta besluten uppenbara.
- ❑ Ser du inte hur det verkligen är kommer du ofrånkomligen att fatta sämre beslut och göra fel saker.
- ❑ Hela kulturen på arbetsplatsen måste delta i jakten på nyanserad förståelse av den nuvarande situationen.
- ❑ Ledaren måste uppmuntra korrekt information och feedback från medarbetarna.
- ❑ **Karisma är vanligen ett hinder och inte en tillgång för en ledare,** eftersom det ofta hindrar medarbetarna från att säga som det är.
- ❑ **Rätt medarbetare behöver inte motiveras. De motiverar sig själva.** Nyckeln är att inte avvotivera dem. Att inte få information - en korrekt bild - om situationen är avvotiverande.

159

159

The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Passion - det vi älskar och brinner för

Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Lönsamhet - här har vi våra största intäkter

Det handlar om en förståelse som utgör grunden för att utveckla företagets vision, mål och strategier

160

160

The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen

Passion - det vi älskar och brinner för

Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Lönsamhet - här har vi våra största intäkter

Leta medarbetare vars passion och kompetens matchar organisationens, och belöna dem rikligt!

161

161

Leta medarbetare vars passion och kompetens matchar organisationens, och belöna dem rikligt!

Passion - det vi älskar och brinner för

Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Lönsamhet - här har vi våra största intäkter

Denne vill vi ha!

1. I feel that I was just born to be doing this.
2. I get paid to do this. Am I dreaming?
3. I long to getting up and throwing myself into my daily work, and I really believe in what I'm doing.

162

162

"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."

163

163

A culture of discipline

Disciplined people

Disciplined thought

Disciplined action

164

164

A culture of discipline

"Most companies build their bureaucratic rules to manage the small percentage of wrong people on the bus, which in turn drives away the right people on the bus, which then increases the percentage of wrong people on the bus, which increases the need for more bureaucracy to compensate for incompetence and lack of discipline, which then further drives the right people away, and so forth.

Rathman also understood an alternative exists: Avoid bureaucracy and hierarchy and instead create a culture of discipline."

165

165

A culture of discipline

Freedom is only part of the story and half the truth... That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplanted by a Statue of Responsibility on the West Coast.

166

166

A culture of discipline

- "The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."
- They hired self-disciplined people who didn't need to be managed, and then *managed the system, not the people.*
- Build a culture around the idea of freedom and responsibility, within a framework of a highly developed system.
- Build a culture full of people who take disciplined action within the three circles, fanatically consistent with the Hedgehog Concept.
- Låter bli allt, slutar att göra saker som *inte stämmer in* med the Hedgehog Concept.

167

167

Kloka tankar av Thomas Lundqvist:

Mellanchefens komplexa roll & Psykologisk trygghet på jobbet

168

Vi blir dummare av stress

- Stress **minskar** vår förmåga att **samarbeta**. Stressade personer samarbetar inte, yttre hot gör att vi skärmar av andra och kör själva.
- Vi får **tunnelseende** och missar saker.
- **Sänker IQ** med upp till 15 enheter, dvs vi blir dummare.
- **Svårare att prioritera**. Vi gör saker, men i fel ordning.
- **Svårare att fokusera**, mer lättstörd.
- **Sämrre Koncentrationsförmåga**.
- **Kommer inte igång**, går runt och stör.
- **Nedsatt minne**.

↓

"Funktionell ADHD"

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!
169

169

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (1)

1. **Förebygg** stressreaktioner.
2. **Uppmärksamma** frustration och andra **varningssignaler på stress tidigt**. En "blixk från klar himmel" är sällan det.
3. **Den andre ser inte själv sin stress** ("jag är inte alls arg") och ser då inte heller hur illa hen betar sig. Detta gäller även mig själv, så jag behöver göra mig medveten om min egen stress för att hantera den klokt.
4. Inse att när någon upplever något som svårt eller jobbigt så **blir hen stressad vare sig hen vill det eller inte** och går då in i fight or flight-läge.
5. **Fight, flight och freeze är biologiska djupt rotade reaktionsmönster som inte går att ändra på**. Det hjälper inte att säga till någon, man förvärrar situationen eftersom den andre bara blir ännu mer stressad och aggressiv då.
6. Stressade människor har ännu **svårare än andra att ta in information**.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!
170

170

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (2)

7. **Inse att alla andra tänker helt annorlunda än du själv**, att du inte förstår andra och att folk inte hör vad du säger när du pratar med dem.
8. **Du måste själv förstå** innan du kan göra dig förstådd.
9. **Undvik fysisk kontakt** - vi är programmerade att slå tillbaka.
10. **Lågaffektivt bemötande**. Om du själv blir stressad eller aggressiv kommer personen att reagera likadant tillbaka (stress, ilska och affektutbrott smittar).
11. **Validera**. Visa att du förstår att upplevelsen är sann för den andre, och att den är okay. Bekräfta att du ser hur hen har det. "Jag ser på dig att..."
12. **Skuldbelägg inte den som är stressad**. Tänk att människor gör så gott de kan.
13. **Säg inte till personen att "nu får du lugna dig"**. Trappor bara upp situationen då.
14. **Vad utlöste stressreaktionen?** Skapa andra situationer som inte orsakar samma stress.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!
171

171

Beteende = individ + situation

- Om individen är skör blir miljöfaktorerna viktigare.
- Det är vanligen miljön och faktorer i omgivningen som utlöser/orsakar problembeteendet.
- **När du inte lyckas påverka personen så fråga dig i stället vad du kan förändra i miljön för att hen ska fungera bättre.**
- Vad i klassrummet utlöser barnets beteende (som barnet inte visar hemma)?
- **Prata om det som fungerar**, inte om det som inte fungerar. Uppmärksamma det friska. Var och när fungerar barnet? När klarar hen att sitta still? Varför går det ibland? **Vilka situationer ger ett bättre beteende?**

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!
172

172

Riskfaktorer för ohälsa

- 1. Stillasittande.** En dags stillasittande förkortar livet med några timmar, ratio 1:3. Motion reparerar inte skadan.
- 2. Öppna kontorslandskap** (aktivitetsbaserade kontor är bättre). Dela in arbetsdagen i segment, inför tysta perioder ett par timmar i taget så störs du mindre av dina kollegor. Kontrollförlust är skrämmande; ge medarbetarna större kontroll över situationen så påverkas mående och beteende positivt.
- 3. Stora arbetsgrupper.** Ju fler medarbetare desto sämre mår de. Högst tio medarbetare i en grupp, helst färre.
- 4. Digitalisering.** Att alltid förväntas vara tillgänglig är en stor riskfaktor. Sluta arbeta när du är ledig.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 173

173

Tips för att motverka psykisk ohälsa

- 1. Regelbundet träffa och se dina medarbetare.** Lyssna aktivt. Skapa dialog.
- 2. Fråga medarbetaren hur hen mår,** hur stor arbetsbelastning hen upplever samt om hen har tillräckligt med resurser.
- 3. Sätt upp mål tillsammans** med medarbetaren som hen kan relatera till. Prata om förväntningar.
- 4. Arbeta i små arbetsgrupper.**
- 5. Se till att medarbetaren kan koncentrera sig** under sin arbetstid.
- 6. Uppmuntra rörelse** minst 30 minuter per dag, gärna fem minuter per timme.
- 7. Fika ihop och ha roligt på jobbet.**

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 174

174

Ledarskap i praktiken

- Se och lyssna
- Vägleda
- Motivera
- Inspirera och engagera
- Arbetsglädje, ha roligt
- Blunda inte för saker (avmotiverande för de skötsamma)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 175

175

Ledarskapets tre viktigaste nycklar

- 1. Skapa psykologisk trygghet.**
- 2. Tillit och förtroende** i gruppen, ömsesidigt.
- 3. Struktur och ordning.** Vi mår bra av tydliga regler och ordning och reda.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 176

176

Skapa psykologisk trygghet (1)

- 1. Visa engagemang och var närvarande i alla möten.** Ställ frågor för att verkligen förstå den andras ståndpunkt. Titta alltid människor i ögonen.
- 2. Visa förståelse och bekräfta människor.**
- 3. Ta ansvar om du gjort något fel,** skyll inte på andra.
- 4. Var omfattande och inkluderande.** Visa uppskattning och tacksamhet för allas insatser - alla medarbetare och alla personalkategorier är lika viktiga. Behandla alla lika - chefen får inte ha några favoriter.
- 5. Våga visa dina egna svagheter.** Visa att du inte vet och kan allting. Det är okay att inte veta och kunna allt bara för att man är chef.
- 6. Uppmuntra alla att våga säga sin mening och att arbeta utan risk för repressalier.**

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 177

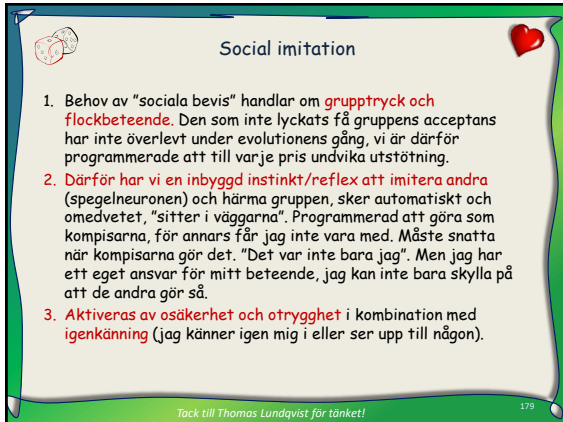
177

Skapa psykologisk trygghet (2)

- 7. Låt medarbetarna vara sig själva,** utan att behöva förstå sig och utan risk för att bli hånade om något inte skulle bli så bra.
- 8. Låt alla vara delaktiga i viktiga beslut.** Alla i gruppen ska vara med och bidra till den gemensamma framgången.
- 9. Stävja ohövliga beteenden och visa att det inte är okay att bete sig illa.** "Broken window syndrome". Ha inga regler du inte är beredd att beivra. Odysseuskontrakt: ta bort allt som kan utlösa oönskade beteenden (en alkoholist får inte ha sprit hemma och inte gå på restaurang). Försvara negativa beteenden på de sätt du kan komma på (stäng av hissen).
- 10. Underlätta positiva beteenden.** "Nudging" innebär små knuffar i rätt riktning. Be medarbetarna själva ge förslag på hur de kan må bättre och prestera mera (hur ska de t ex kunna låta bli att använda mobilen?)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 178

178

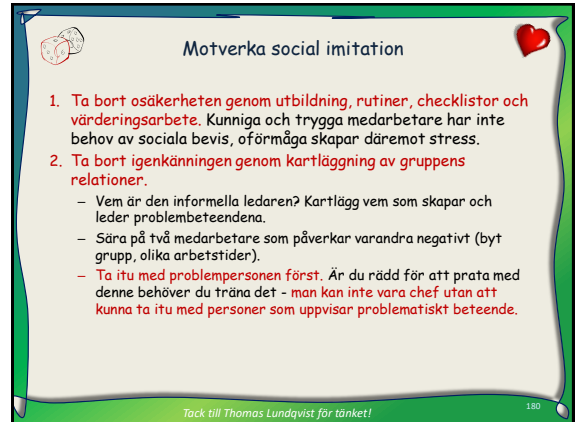


Social imitation

1. Behov av "sociala bevis" handlar om **gruppträck och flockbeteende**. Den som inte lyckats få gruppens acceptans har inte överlevt under evolutionens gång, vi är därför programmerade att till varje pris undvika utstötning.
2. **Därför har vi en inbyggd instinkt/reflex att imitera andra** (spegelneuronen) och härma gruppen, sker automatiskt och omedvetet, "sitter i väggarna". Programmerad att göra som kompisarna, för annars får jag inte vara med. Måste snatta när kompisarna gör det. "Det var inte bara jag". Men jag har ett eget ansvar för mitt beteende, jag kan inte bara skylla på att de andra gör så.
3. **Aktiveras av osäkerhet och otrygghet** i kombination med **igenkänning** (jag känner igen mig i eller ser upp till någon).

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

179

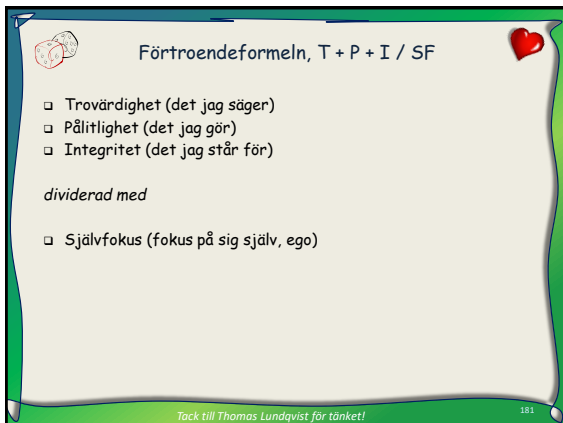


Motverka social imitation

1. **Ta bort osäkerheten genom utbildning, rutiner, checklistor och värderingsarbete**. Kunniga och trygga medarbetare har inte behov av sociala bevis, oförmåga skapar däremot stress.
2. **Ta bort igenkänningen genom kartläggning av gruppens relationer.**
 - Vem är den informella ledaren? Kartlägg vem som skapar och leder problembeteendena.
 - Sära på två medarbetare som påverkar varandra negativt (byt grupp, olika arbetstider).
 - **Ta itu med problempersonen först**. Är du rädd för att prata med denne behöver du träna det - **man kan inte vara chef utan att kunna ta itu med personer som uppvisar problematiskt beteende.**

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

180



Förtroendeformeln, T + P + I / SF

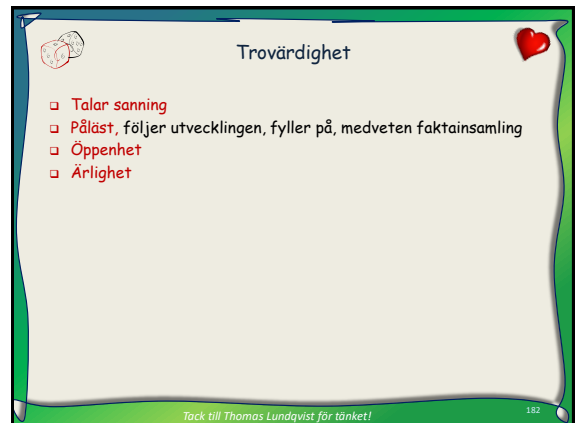
- Trovärdighet (det jag säger)
- Pålitlighet (det jag gör)
- Integritet (det jag står för)

dividerad med

- Självfokus (fokus på sig själv, ego)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

181




Trovärdighet

- Talar sanning
- Påläst, följer utvecklingen, fyller på, medveten faktainsamling
- Öppenhet
- Ärlighet

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

182

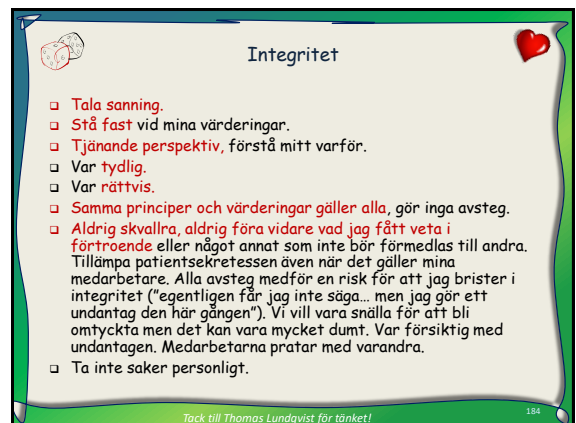


Pålitlighet

- Följer upp det jag lovat, kvitterar.
- **Levererar**. "Underpromise, overdeliver".
- **Föredöme**.
- Behöver lita på andra personer först, innan jag ber dem lita på mig.
- **Tar tag i alla konflikter** - konfliktrådade chefer skapar nya konflikter.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

183



Integritet

- Tala sanning.
- Stå fast vid mina värderingar.
- **Tjänande perspektiv**, förstå mitt varför.
- Var tydlig.
- Var rättvis.
- **Samma principer och värderingar gäller alla**, gör inga avsteg.
- **Aldrig skvallra, aldrig föra vidare vad jag fått veta i förtroende** eller något annat som inte bör förmedlas till andra. Tillämpa patientsekretessen även när det gäller mina medarbetare. Alla avsteg medför en risk för att jag brister i integritet ("egentligen får jag inte säga... men jag gör ett undantag den här gången"). Vi vill vara snälla för att bli omtyckta men det kan vara mycket dumt. Var försiktig med undantagen. Medarbetarna pratar med varandra.
- Ta inte saker personligt.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

184

Minskat självfokus

- Fysisk och psykisk **närvaro**, stäng av telefonen.
- **Dialog**, lyssna, validera.
- Möt medarbetaren där hen är.
- **Hjälp medarbetarna känna sig stolta** över det de gör (Proud People Perform).

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

185

Hjälp till rätt motivation

- **Inre motivation**: för att jag själv vill det, aktiviteten ger mig något värdefullt.
- **Yttre motivation**: strävan efter belöning och rädsla för bestraffning styr vad jag gör.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

186

Fem initiativnivåer

1. Väntar på att bli tillsagd
2. Gör som man blir tillsagd
3. Föreslår handling, avvaktar svar
4. Genomför handling, rapporterar direkt
5. Genomför handling, rapporterar vid behov

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

187

Foggs beteendeaktiveringsmodell

- Två axlar: motivation/vilja/lust respektive förmåga.
- Man kan försöka öka motivationen men det fungerar inte alltid. **Vilja utan förmåga räcker inte** (NATO - No Action, Talk Only).
- **Om man istället hjälper medarbetaren att öka sin förmåga så kommer ofta motivationen som en följd av detta**, varpå personen får till ett fungerande beteende.
- En underskattad väg till ökad arbetsglädje är att bli bättre på det man gör.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

188

IKEA-effekten (lagen om autonomi)

- Den som själv byggt sin möbel tycker bättre om den.
- **Kontrollförlust leder till beteendeproblem.**
- **Människor tycker inte om att andra säger åt dem vad de ska göra.** Folk "kan själv" och vill vanligen inte ha hjälp.
- Människor som inte får vara med och välja kommer automatiskt att vara emot. **"No involvement, no commitment"**.
- **Erbjud delaktighet**, bjud in till dialog, informera om vad som sker och ska ske. Lyssna på vad den andre har att säga först, **försök förstå innan du försöker göra dig förstådd**. Ställ följdfrågor. Var försiktig med diskussioner, de leder lätt till att människor hamnar längre ifrån varandra. Lyssna efter den andres tankar men värdera dem inte.
- "Låt mig få hjälpa dig med... så kan vi tillsammans..."

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

189

Hantera neofobi (1)

1. Neofobi: rädsla för förändring.
2. **Status quo-bias**: Folk vill fortsätta ha det som de har det.
3. **Gradvis exponering**, inte allt på en gång.
4. **Förbered människor** på vad som kommer att hända.
5. **Upprepa informationen.**
6. **Hjälp personen öka sin förmåga**, för då ökar också motivationen.
7. **Hjälp den andre att lyckas** med det hen gör. **Ge mål som är lagom stora, rimliga och nåbara.** Bryt ned i mindre delar. "Kan du tänka dig att den närmaste timmen...?" "Kan du tänka dig att låta bli att dricka idag?"
8. **"Life logging"**, t ex stegräknare. Be folk skriva ner hur många "steg" de tar var dag, **hjälp dem se att det går framåt.**

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

190

Hantera neofobi (2)

9. **Bakslag och återfall ingår** i alla framstegsprocesser. Man kommer att äta en påse chips ibland. **Skaffa en vidmakthållandeplan** för hur du hanterat motgångar och återfall som du kan använda så fort det inträffar.
10. **Hjälp den andre hitta** ett tillräckligt bra skäl för förändringen, hitta **ett riktigt bra "varför"**. Försök koppla detta till hans djupaste värderingar, övertygelser och livsmål. "What's in it for me?"
11. **Prata med folk tidigt på dagen**; vi tappas alltmer i viljestyrka under dagen. Lägg viktiga aktiviteter i början av dagen och veckan.
12. **Be att få prata enskilt när det är problem**. Ta allt negativt i enrum, även med barn. Människor betar sig p g a grupptrösk och anpassningsbenägenhet helt annorlunda i grupp än i enrum.
13. **Diskutera hur ni ska uppnå de värderingar ni valt**. Först individuellt, sedan i grupp.

191

191

Pantalonmetoden

- **Medvetandegör och kalibrerar** medarbetarens uppfattning om sin insats.
- **AAE, Above Average Effect**: Överkonfident - människor tenderar att överskatta snarare än underskatta sin förmåga.
- **Dunning-Kruegereffekten**: Personen inser inte sin egen oduglighet. Och då är det någon annans fel när det inte går bra.
- **Låt personen själv skatta sin insats på en tiogradig skala**. "På en tiogradig skala, hur bra tycker du att du...?"
- **Fråga sedan**: "Vad/hur skulle du kunna göra för att höja din insats med en enhet/poäng?"

192

192

Hantera människors minnesproblem respektfullt

- **Att ha svårt att lägga saker på minnet innebär en funktionsnedsättning**.
- **Dessutom är det skambelagt** att inte kunna komma ihåg, så personen spelar ointresserad hellre än att tillstå sina svårigheter, alternativt börjar agera destruktivt.
- **Underlätta medarbetarnas inläring**. Kvitтера och validera, repetera, visualisera, spela in lektioner, gör lathundar osv.

193

193

Tänkvärt

- **"Harshness bias"**: Vi vill inte gärna säga nej, vi "löser" det hellre. Vi vill inte verka taskiga så vi tar hellre på oss litet för mycket.
- **Ha rimliga förväntningar på andra**, så att det är möjligt för dem att uppfylla förväntningarna och uppleva att de lyckas. De blir då tryggare och kan efterhand öka prestationen.
- **"Värsta tanken"**: Vad är egentligen det värsta som kan hända?
- **"TFL-fällan"**: Tips, förslag och lösningar.
- **"24-timmarsregeln"**: Sov alltid på svåra frågor och stora beslut.

194

194

Annat tänkvärt

- **Vi kan inte bara gasa**, vi får då svårt att bromsa när det behövs.
- **Vi är programmerade att uppmärksamma det avvikande och hotfulla**. Men känslor smittar och mentalt illabefinnande ger både direkta och indirekta effekter. **Ta ansvar för dina reaktioner och hur de påverkar andra**.
- **Högt i tak är inte samma sak som att det är okay att prata skit**.
- **Har du inte medarbetare får du motarbetare**. Vissa saboterar medvetet, försöker t ex diskreditera en chef de är missnöjd med. Otäckt att få människor emot sig.
- **Bitterhet är att inte kunna släppa gamla oförrätter**. "Iska som gått i baklås".

195

195

Ytterligare tänkvärt

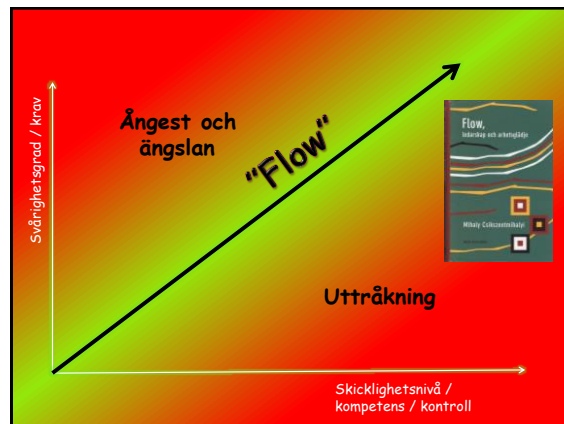
- **Resultatmål vs beteendemål: Fokus på beteende istället för på resultat**. När beteendet finns där kommer resultaten.
- **Reciprocitetsregeln: Ge för att få**.
- **Ringelmaneffekten: "Social loafing"**. Summan är *mindre* än delarna tillsammans.
- **Arbeta alltid enskilt med människor först**. "Skriv först på ett papper...".

196

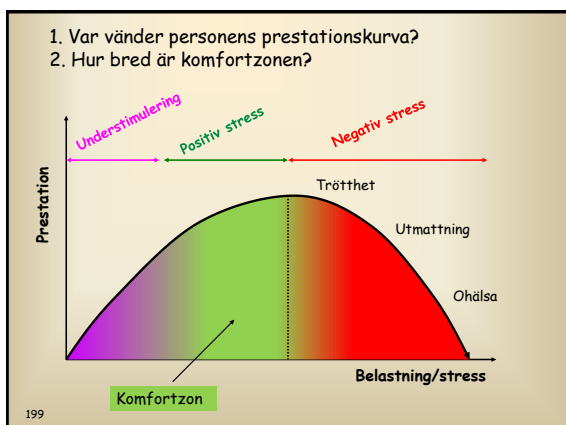
196



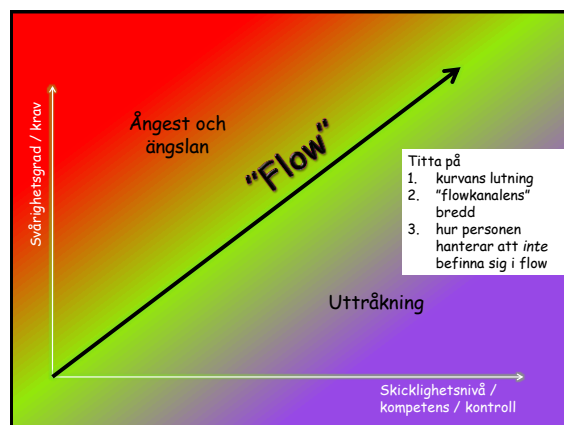
197



198



199



200

Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt men nödvändigt ont?

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga?

201

Fördomen mot arbete

- Vi inser inte att möda och slit kan göra oss lyckliga.
- Många inser inte att skola och arbete är tillfällen till glädje, mening och lycka.
- Vi ser vårt arbete och våra studier som en plikt och inte som det privilegium det är att få vara frisk och kunna bidra.
- Vi slösar med vår fritid genom att göra den tom på utmaningar och i förlängningen på mening.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

202

Fördomen mot arbete

- Vår kultur jämnställer arbete med lidande och straff.
- Termen "arbete" synes blockera vår möjlighet att se och uppleva det stimulerande och lustfyllda i en aktivitet.
- Det bästa kännetecknet på ett kall är en djup inre glädje.
- Människor föredrar fritid framför arbete, trots att de i regel upplever mer flow och har fler toppupplevelser på arbetet än hemma.
- Risken är att vi per automatik nedvärderar egentligen positiva upplevelser som negativa bara p g a sammanhanget de förekommer i.
- För att vara lyckliga räcker det inte att vi upplever positiva känslor, vi måste också värdera dem som positiva.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

203

Trivseln i yrket och med livet i stort är mer beroende av hur man upplever sitt arbete än av inkomster och anseende.

Amy Wrzesniewski

204

Peak experiences

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihaly Csikszentmihalyi

205

När fredagen kommer säger även jag "äntligen fredag", för då kan jag se fram emot två ostörda dagar av arbete hemma.

Amerikansk historiker

206

Boreout - overcoming workplace demotivation

1. Ta upp det med din chef.
2. Kräv roligare och fler uppgifter med mening i.
3. Arbeta och delta när du är på jobbet.

207

Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.




Csikszentmihalyi

208

Flow

- "Självförverkligande" (Maslow): Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": Balans mellan utmaning och skicklighet, i en viss uppgift eller t o m i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och därför upplever vi varken stress eller tristess.
- I flow känner vi oss fullständigt närvarande, absorberade och levande.
- Flow är en möjlighet till högre livskvalitet. Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.



Csikszentmihalyi

209

209

Flow

- En känsla av mening med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- Sök aktivt nya utmaningar för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens sinnesstämning.
- Flow är ett användbart begrepp även i personliga relationer. Medarbetare, barn, partner och vänner kan bli till ren rutin om man inte hittar sätt att fördjupa de känslomässiga banden. Det är bara relationer som utvecklas och mognar som förblir fräscha och njutbara.

Csikszentmihalyi 210

210

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.



Csikszentmihalyi

211

211

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter och tempo.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

Csikszentmihalyi 212

212

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?
- Fråga dig hur du kan hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow.
- Fråga medarbetaren samma sak.
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi 213

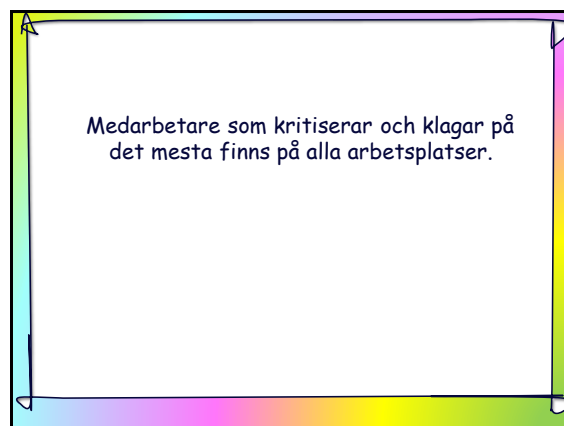
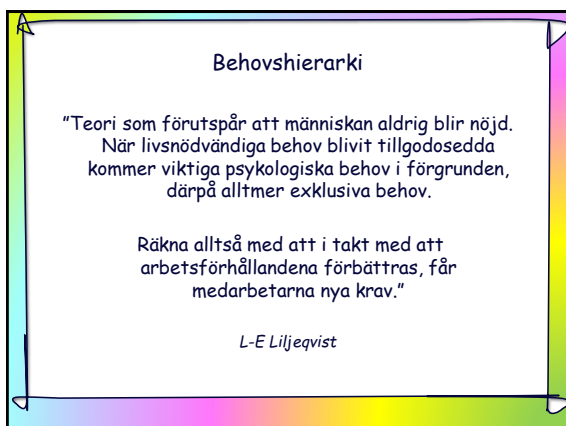
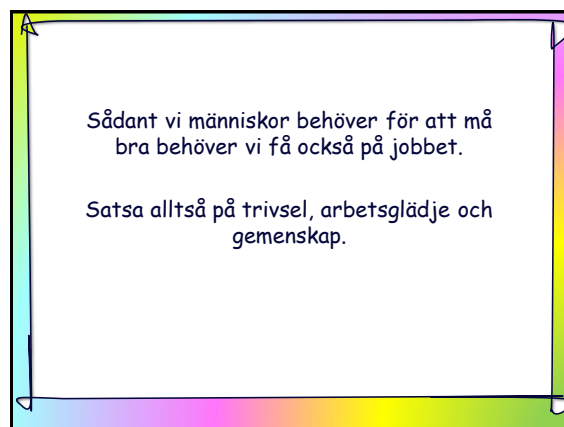
213

Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga förutsättningar är
 - mening
 - sammanhang
 - utveckling
 - variation
 - lagom svåra utmaningar som ökar med tiden
 - stöd från ledningen
- Allteftersom medarbetarens skicklighet ökar måste också uppgiftens svårighetsgrad öka för att flow ska kunna bibehållas. Medarbetaren blir annars uttråkad vilket är en säker väg till försämrade prestationer.

Csikszentmihalyi 214

214



Bullertesen

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp)
2. Brusgruppen (stor neutral grupp)
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp)

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen.

L-E Liljeqvist

221

Hindersfixering

Hotsymtom. Fixering vid hindret eller problemet. Det beskrivs, ältas, detaljeras och färgläggs. Men det åtgärdas inte.

L-E Liljeqvist

222

Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

223

Feedback

- All feedback är bättre än ingen feedback.
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Uppmuntran är mer konstruktivt stimulerande än kritik, vars effekt är mer oberäknlig.

L-E Liljeqvist

224

Framgång föder framgång

- Och omvänt - motgång föder motgång.
- För att få igång en person som inte kommit in i matchen är det en god idé att hjälpa vederbörande att uppleva framsteg i någon form, på något vis, inom något område.

L-E Liljeqvist

225

I stället för beröm

- Genuin och autentisk kontakt
- Ta på allvar, visa respekt
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta
- Ge och ta emot information
- Tyck om personen. Lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa
- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl
- Ge uppmuntran
- Visa din uppskattning
- Visa din tacksamhet över medarbetarens insatser
- Känn stolthet över att ha denne som medarbetare
- Visa tillit och förtroende

226

Delegering

Låter medarbetarna fungera fritt inom ansvarsområdet.

Kräver att medarbetarna

- Är vana att fungera självständigt
- Önskar handlingsfrihet
- Är beredda att ta konsekvenserna av beslut
- Har tillräcklig kompetens inom ansvarsområdet
- Accepterar avdelningens affärsidé och mål

L-E Liljeqvist

227

Förutsägbarhet

- Om chefsens attityder och reaktioner är dels välkända och dels konsekventa och han samtidigt agerar i demokratisk anda leder det till stor självständighet hos personalen. De törs då ta initiativ och fatta beslut i chefsens anda.
- Omvänt skapar chefer som är impulsiva känslomänniskor genom sin oförutsägbarhet osjälvständig personal.

L-E Liljeqvist

228

Gruppdiskussion

Metod för att få ett ämne allsidigt belyst. Diskussionsledarens uppgift är att se till att synpunkter och tankar kommer fram, och att stimulera diskussion, INTE att värdera andras åsikter eller att tala mer än övriga.

L-E Liljeqvist

229

Massdefekt (ju flera kokkar...)

En sak blir inte nödvändigtvis bättre för att den är gjord av sju man istället för av en.

L-E Liljeqvist

230

Flummighet

Ett töcken av ord sänker sig över och fördunklar ett område, så att konturerna blir svåra att urskilja.

L-E Liljeqvist

231

Gruppfördumning

Det som produceras av en grupp är inte självklart konstruktivt.

Det KAN vara det.

Å andra sidan finns det ingen gräns för hur dum en grupp kan bli när den kommer på fel spår och medlemmarna förstärker varandra i galenskaperna.

L-E Liljeqvist

232

Omdöme

- I bästa fall ett ändamålsenligt beteende som tar sig uttryck i att en person gör rätt sak på rätt sätt vid rätt tillfälle.
- Observera det intressanta sambandet mellan omdöme och teori. En teori kan vara ett praktiskt mycket användbart redskap för en person med gott omdöme. I händerna på en omdömeslös person kan en teori vara ett verktyg som utsätter omgivningen för fara.

L-E Liljeqvist

233

Inkompetensnivå

Den nivå i hierarkin där man nått och jämt klarar chefskapet och där befördran skulle göra en inkompetent.

L-E Liljeqvist

234

Intelligenskomplex

Att försöka ge sken av att man inte är så dum som man tror att andra tror att man är.

L-E Liljeqvist

235



Tack för oss

Michael Rangne (berättade)
och Veronica Rangne (ritade)

November 2022

236