

"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.**

1

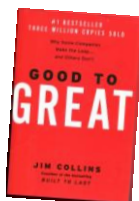
"They *first* got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and *then* figured out where to drive it."



2

Kännetecknen för "good-to-great companies"

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



3

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 chefernas 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 takt höjd, och när beslutet väl är fattat arbetar alla unisont och effektivt mot målet.

4

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.

5

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




6



"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."

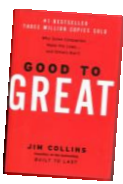
*Walter Bruckart
(asked about to name the top five factors that led to the transition from mediocrity to excellence)*

7



"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."

8



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

9

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.

10

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!

11

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.

12

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.



13

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."



14

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

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



15

"The Stockdale paradox"

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



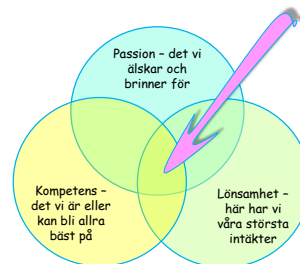
16

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 *avmotivera* dem. Att inte få information - en korrekt bild - om situationen är avmotiverande.

17

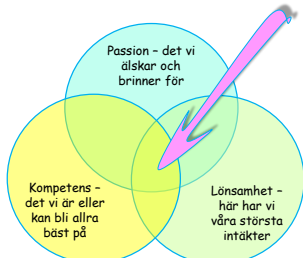
The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



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

18

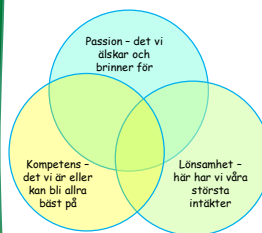
The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



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

19

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



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.

20



"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."

21

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.



22

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 alt. slutar att göra saker som *inte* stämmer in med the Hedgehog Concept.

23

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.



24

A culture of discipline

Disciplined people

Disciplined thought

Disiplined action

25

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

26

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

27