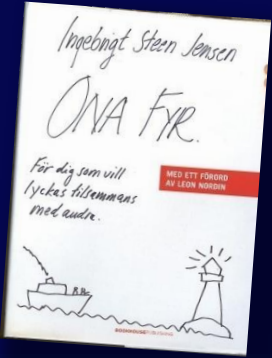


Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

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



1

"Humankapitalet"

Skandinaviska företagsledare uppger att de kan utnyttja endast 15 % av detta kapital.

Var har de begravt de återstående 85 procenten?

Eller - vad är det som gör att medarbetarna väljer att endast ge företaget 15 % och behålla 85 % för sig själva?

Vill man förlösa resten måste man erbjuda glädje, fantasi och jublande gemenskap.

2

Den avgörande frågan

Varför går vi till jobbet?

3

"Vad gör dig lycklig på jobbet?"

1. Trevliga medarbetare
2. En bra chef
3. Bra kommunikation
4. Sinne för humor

4

Har du som är chef tänkt på att...

...statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget - hen lämnar DIG.

5

Vad kan ledningen göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

6

Vem är det som ska motivera vem?

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

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

7

7

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

8

8

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

Ingebrikt Steen Jensen

9

9

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

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

10

10

Historiens fem samhällsformer

1. Jägar- och samlarsamhället.
2. Jordbrukssamhället.
3. Industrisamhället.
4. Informationssamhället.
5. "Drömsamhället"



13

13

Vad drömmar vi om?

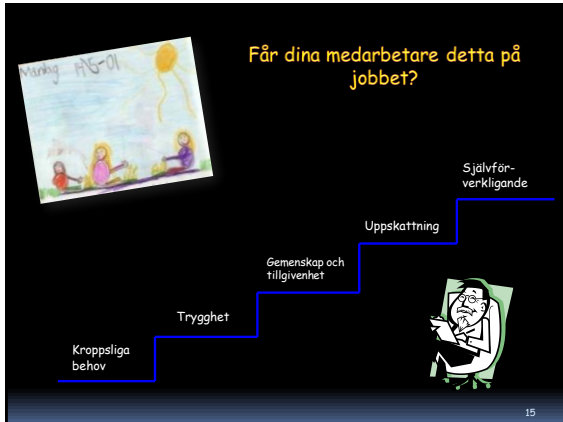
"Vi har allt, men det är också allt vi har"

- 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.

14

14



15

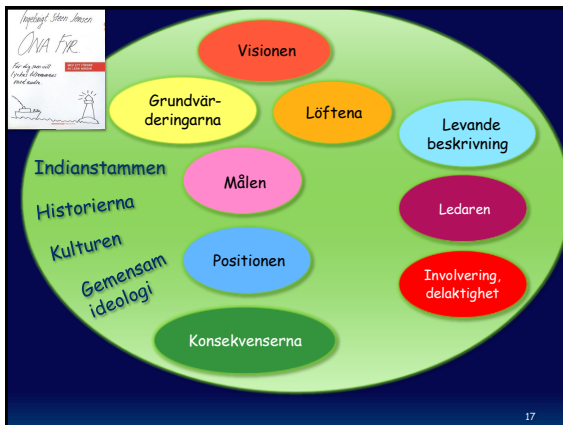
Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer

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

16

16



17

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 äventyrlust.
- 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.

18

18

Några kännetecken på goda företag

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

19

19

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

20

20

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*

21

21

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!

22

22

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.

23

23

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.

24

24

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 hybrid.

25

25

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 värdas 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.**

26

26

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?

27

27

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

28

28

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!

29

29

Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

30

30

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.

31

31

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.

32

32

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!

33

33

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.

34

34

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.

35

35

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

36

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!"

37

37

Tre förhållningssätt till livet

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

38

38

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.

39

39

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.

40

40

Verksamhetens viktigaste val

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

41

41

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!"

42

42

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

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

45

45

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.

46

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.

47

Involvra 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.

48

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras själar. 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.

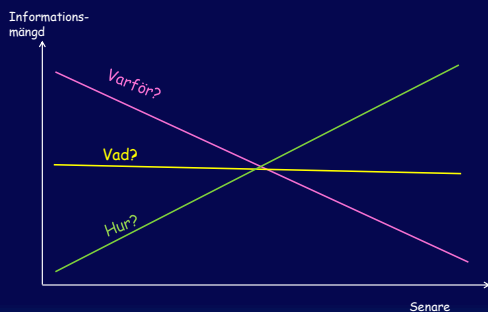
49

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!

50

Information vid förändringar



51

51

Grundvärderingarna

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

52

52

Grundvärderingarna

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

53

53

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.

54

54

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?

55

55

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!

56

56

Löftena

Vilka är våra viktigaste löften?

57

57

Löftena

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

58

58

Skolan Jar

Visionen

- En begeistrad skola

Värderingarna

- Generös
- Lekfull
- Nyskapande

Löftena

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

Talar till både känslorna och förnuftet

59

59

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).

60

60

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.

61

61

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.


62

62

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."



63

63

Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

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



64

64

När du är upprörd - gör inget förrän du svalnat



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

65

65

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.

66

66

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!**

67

67

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.

68

68

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.

69

69

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.

70

70

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.

71

71

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.

72

72

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.

73

73

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.

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

74

74

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.

75

75

Att bygga goda prestationsgrupper

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

76

76

Att bygga goda prestationsgrupper

1. Samhandlande

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

2. Komplementära färdigheter

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

77

77

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

78