



### Se till att medarbetaren får en nyanserad bild av uppdraget och organisationen redan under rekryteringsprocessen

- Rekryteringsprocessen är en värdefull möjlighet för organisationen att **skola in medarbetaren redan före anställningen**. När den nyanställda anländer första dagen ska grunden för ett gott arbete och smidigt samarbete redan vara lagd.
- En rekrytering handlar om två uppsättningar förväntningar som **möts**. För att anställningen ska bli lyckad måste båda parter förväntningar stämmas av och synkroniseras redan före anställningen.
- Du behöver därför **ge en nyanserad bild av din organisation** - vad ni gör, hur ni gör det, företagets "kultur" osv. Försköna inte, och lova inget ni inte kan hålla.
- **Beskriv detaljerat arbetsuppgifterna och förväntningarna på medarbetaren.**
- **Be om därtill att kandidaten tar interna referenser på er**, dvs pratar med några av era medarbetare. Först därefter kan kandidaten avgöra om hon är rätt person för jobbet.

1090

### Summera kartor och förväntningar, och be därefter den tilltänkte om en "offert"

- Du behöver komma dithän att **den sökande**, utifrån en nyanserad bild av er organisation och era förväntningar på henne, **ger ett helhjärtat JA till erbjudandet**:

*"Nu vet jag hur skutan är beskaffad, vart den är på väg, vilken besättning den har och vad jag skulle göra på den. Och, japp, detta stämmer precis med vem jag är och vad jag själv vill. Det verkar roligt att jobba med er, så jag stiger med glädje ombord och kommer att ge järnet på färd! Om jag får jobbet kommer jag att bidra med följande...".*

- Återge därefter vad personen just erbjöd, fråga om du förstod henne rätt.
- Säg när du fått det bekräftat att **du finner det vara ett mycket attraktivt erbjudande**, som ni tacksamt antar.
- **Be eventuellt om ett brev** där kandidaten formulerar erbjudandet och skälen till varför han väljer er skuta
- Därmed har du skaffat dig ett värdefullt åtagande från personen för framtiden.

1091

### Slös inte bort tid på någon som inte är aktuell

- Skicka en beskrivning av vad ni ger och vad ni förväntar er.
- Lova hellre för litet än för mycket.
- Be att personen återkommer om hon tycker att det låter som det hon söker.

1092

### Stress, missnöje, underprestation och annat elände...

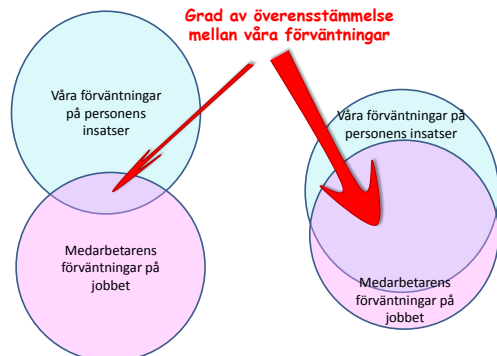
...är bland annat ett resultat av **icke uppfyllda förväntningar.**



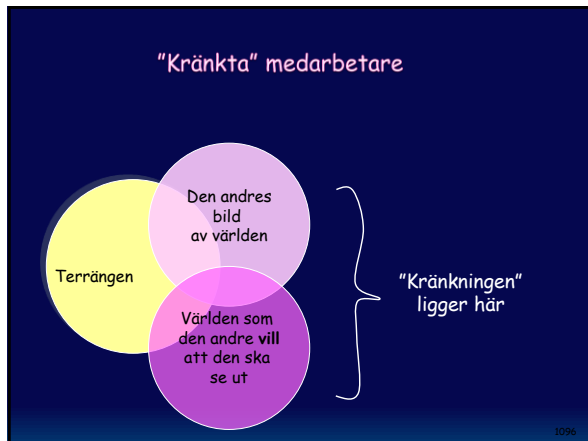
**Skapa rimliga förväntningar** på vad arbetet innebär.

1093

### Grad av överensstämmelse mellan våra förväntningar



1094



### 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.

Michael Rangne 2013-05-11 1097

### Vad är ditt centrala perspektiv, centrum i ditt liv?

Partner  
Familj  
Arbete  
Pengar och ägodelar  
Ära och rykte  
Njutning  
Vänner

### Medarbetarskap och chefskap - olika sidor av samma mynt

<p><i>Chefens önskemål på medarbetaren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarstagande</li> <li>• Lojal</li> <li>• Initiativrik</li> <li>• Engagerad</li> <li>• Samarbetsvillig</li> </ul>	<p><i>Medarbetarnas önskemål på chefen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtroendeingivande</li> <li>• Rättvis</li> <li>• Öppen</li> <li>• Motiverande</li> <li>• Tydlig</li> </ul>
---	--

SvD 14 juli 2011

### Även kandidaten väljer

Kandidatens önskemål	Vad vi erbjuder	Vad X erbjuder	Vad Y erbjuder
Lön			
Fringisar			
Utvecklingsmöjligheter			
Karriärmöjligheter			
Kollegor			
Chef			
Arbetsglädje			
Geografiskt läge			

- Tänk igenom i förväg vad ni erbjuder så att du kan sälja in ert erbjudande på ett genomtänkt sätt.
- Men lova inte mer än vad ni kan stå för! Enligt en studie rapporterade 48 % av alla som slutat att orsakerna var **orealistiska förväntningar på arbetet och organisationen.**

1100

Alla människor avskyr att ta order



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

1101

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.

Konkretisera organisationens värderingar för alla i organisationen

- Översätt dem till tydliga beteenden.
- Förankra och uppmuntra löpande de önskade beteendena genom diskussioner och utvecklingssamtal.
- Starka förebilder, kulturbärare, på alla nivåer som visar vägen genom sitt sätt att vara.




Martin Grauers

SVD Näringsliv 11 sept 2011

Vad menas med "terapeutisk allians"?

Den terapeutiska relationen/alliansen

1. Affektiv relationell komponent inkluderande det känslomässiga bandet och anknytningen mellan patient och behandlare.
2. Samarbetsaspekt - man är överens om behandlingens mål och medel.



Vad fordras för att medarbetaren ska trivas ombord?

1. En affektiv relationell komponent = ett känslomässigt band (anknytning) mellan anställd och chefen.
2. Samarbetsaspekt = man är överens om vart skutan är på väg och hur den seglas.

1105

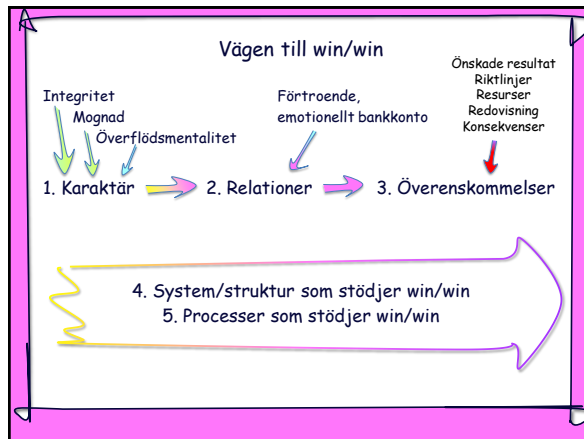
Skaffa dig ett åtagande!

- Låt oss summera vårt samtal. Det VI lovar den som får jobbet är i korthet följande:
- Vad kan vi räkna med att få av DIG om du skulle få jobbet?
- Det låter som ett attraktivt erbjudande! Kan du tänka dig att formulera ditt erbjudande skriftligt till mig?

Tänkbara frågor

- Berätta vad du redan vet om oss.
- Vad uppfattar du att vårt arbete här handlar om?
- Vad tror du att vi främst söker och behöver av våra medarbetare?
- Vad tror du att vi förväntar oss av dig?
- Hur tycker du att du passar in på dessa förväntningar?

1107



"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam *diskussion* om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställde skriver utifrån diskussionen en "*prestationsplan*".
3. Den anställde skriver ett "*chefsbrev*"; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

**Chefsens roll:**

1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

3. Överenskommelser och avtal

Självövervakning i st f överordnads övervakning.  
Välfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.

3. Överenskommelser och avtal

- **Önskade resultat** (inte metoder) anger vad som ska göras och när.
- **Riktlinjer** specificerar de parametrar (principer, regler mm) inom vilka resultaten ska åstadkommas.
- **Resurser** anger de mänskliga, finansiella, tekniska eller organisatoriska medel som är tillgängliga för att åstadkomma resultaten.
- **Redovisning** anger prestationsnormerna och tiden för utvärdering.
- **Konsekvenser** specificerar - goda och dåliga, naturliga och logiska - konsekvenser av utvärderingen.

Konsekvenser i win/win-överenskommelser med medarbetare

- **Naturliga/logiska följder** av prestationerna (hellre än belöning och bestraffning som delas ut av chefen). Vad händer på arbetet och med vår relation om jag gör si eller så?
- **Icke naturliga konsekvenser**
  - Finansiella
  - Psykologiska (erkännande, uppskattning, respekt, trovärdighet - eller motsatsen)
  - Möjligheter (utbildning, utveckling, nya uppgifter)
  - Ansvar

Konsekvenserna ska vara kända av medarbetaren i förväg.

## 4-5. System/struktur och processer

"So often the problem is in the system, not in the people.  
If you put good people in bad systems, you get bad results."

## 4-5. System/struktur och processer

- **Win/win fungerar bara** i en organisation där **systemen stöder det**.
- **Tävling och konkurrens** kan vara bra gentemot *andra* organisationer eller mot tidigare resultat, men är **vanligen fördömande inom en organisation**. Där behövs samarbete.
- **Man får det man belönar**. Om du propagerar för win/win men belöningsystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- **Samtliga delar av systemet** - utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning - **måste stödja samarbete och win/win**.
- **Belöningsystemen måste knyta an till organisationens mål**, värderingar och vision.

Alla människor har behov - alla vill något



Identifiera och tillfredsställ människors behov

1116

## Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill **något**.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

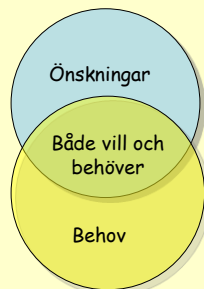
## Önskan eller behov?

Vad medarbetaren **vill och önskar**

- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad medarbetaren **behöver**

- Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över medarbetaren eller reducera honom till objekt.



## Motivation är grunden till det mesta

En människas beteende styrs vanligen i första hand av de fördelar hon ser för sig själv med det.



Ta noga reda på den sökandes skäl till att söka just detta arbete.

1119

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade

2. Det underförstådda

1120

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

1121

Varför går jag till jobbet?

Visa mig själv att jag duger, Visa chefen att jag duger, Visa mamma att jag duger, Få beröm, Inre tillfredsställelse, Mening, Kall, bidra till en bättre värld, Roligt, Förnsörja min familj, Pengar, Materiell tillfredsställelse, Karriär, Ingen aning, Har inget annat för mig, Varför inte?, Stärka min självkänsla.

1122

Studier av studenter vid amerikanska universitet:

Högsta personliga mål	1968	1997
Tjäna mycket pengar	41 %	75 %
Utveckla en meningsfull livsfilosofi	83 %	41 %

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

Det vill säga: vad driver just denna medarbetare?

Visa mig själv att jag duger, Visa chefen att jag duger, Visa mamma att jag duger, Få beröm, Inre tillfredsställelse, Mening, Kall, bidra till en bättre värld, Roligt, Förnsörja min familj, Pengar, Materiell tillfredsställelse, Karriär, Ingen aning, Har inget annat för mig, Varför inte?, Stärka min självkänsla.

1125

Värden - vad driver denna medarbetare?

1. **Målorientering.** Arbeta mot och uppnå mål.
2. **Relationsorientering.** Relationer och samarbete med andra lockar mest.
3. **Autonomi och oberoende.** Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
4. **Balans i livet.** Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Bliir stressad av krav på ökade prestationer.

1126

## "Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

### Många

- ...arbetar för mer än lönen.
- ...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.
- ...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför denne.

1127

Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Michael Røngne

2013-05-11

1128

## OM DU SOM LEDARE BARA TÄNKER GÖRA EN ENDA SAK SÅ GÖR DETTA

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på  
Så vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad han är allra bäst på
- vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad han behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

1129

## Hur ser du på ditt arbete?

Diskutera!

1. Ett jobb?
2. En karriär?
3. Ett kall?

Ditt svar har stor betydelse för din livskvalitet - och kanske för din hälsa!

Michael Røngne

2013-05-11

1131

## Att finna sitt kall - tre förhållningsätt till arbetet

### 1. Ett jobb:

- En rad tråkiga uppgifter som ska utföras.
- Arbetar för lönen och längtar till helgen.

### 2. En karriär:

- Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.

### 3. Ett kall:

- Motiveras av inre faktorer.
- Arbetar för att du vill arbeta.
- Arbetet upplevs som givande i sig.
- Självöverensstämmande mål.
- Brinner för dina arbetsuppgifter och utvecklas genom dem.
- Ser jobbet som ett privilegium, inte som en trist plikt.

## 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!?

### "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.

*Mihalyi Csikszentmihalyi*

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

Michael Rongne

2013-05-11

1135

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. **And the only way to do great work is to love what you do.** If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

*Steve Jobs, CEO of Apple*

### THE BOTTOM LINE

"Without longterm happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

1137

### Att hitta det som passar en



#### Fråga dig själv:

1. Vad vill jag?
  - Vad ger mig nöje?
  - Vad ger mig mening?
2. Vad är jag bra på?
3. Vad kan jag inte leva utan på ett arbete?
4. Hur kan jag få betalt för att göra detta?

2013-05-11

Michael Rongne

1138

### Att finna sitt kall

#### Först:

1. Vad vill jag?
  - Vad ger mig mening?
  - Vad ger mig glädje?

#### Därefter:

2. Vad kan jag, vilka är mina starka sidor?

#### Till sist:

3. Lyssna på din inre röst. Vad kan jag inte leva utan på ett arbete?



## Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer mig och min familj.
3. Arbetet bidrar till något storslaget eller gör världen till en bättre plats.

Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

Michael Rangne 2013-05-11 1140

## Ge din nya medarbetare en bra start

- Se till att din nya medarbetare känner sig välkommen och får en bra start i företaget med sina nya arbetsuppgifter.
- Hur du lägger upp introduktionen beror på om du har anställt en person med kort eller lång arbetslivserfarenhet, om uppgiften och branschen är ny för din medarbetare eller inte.
- Vissa behöver mer stöd i början, andra är självgående lite snabbare.
- Kanske behöver du också introducera din medarbetare för kunder, leverantörer och kolleger i branschen.

Källa: [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se)

## Obligatorisk läsning för alla personalare!



1142

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- En tredjedel av alla nyanställda börjar leta efter nytt jobb första dagen på nya jobbet (Recruiting magazine).
- 50-70 % av alla nyanställda byter arbete inom ett år (amerikanska siffror).
- Arbetstillfredsställelse och engagemang sjunker signifikant de första sex månaderna.



1143

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Introducera den nyanställda till kollegorna redan *innan* han börjar hos er (minskar risken att han slutar innan han börjat).
- Stötta den nyanställda intensivt första året.
- Regelbundna uppföljningsmöten (var vecka i början).
- Gärna en mentor som successivt tar över efter dig.
- Ta vara på all entusiasm, vilja och energi som han tar med sig in i företaget.
- Odlar relation!
- Visa att du är intresserad och bryr dig om honom, både som människa och för hans prestationer.
- Förklara att ni vill att han ska trivas, både för hans och er skull. Var öppen med att du vet att det är er enda chans att få allt som han är kapabel att leverera.

1144

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Be om hans feedback på er arbetsplats, med hjälp av hans ännu oförstörda blick.
- Fråga vad som går bra och var ni missar. Be om uppriktiga svar. "Vad skulle du mer behöva av oss?" Betona att det är tillåtet och bra att önska, även om allt kanske inte går att tillfredsställa.
- Gör vad du kan för att tillgodose rimliga önskemål.
- Resonera med medarbetaren om icke rimliga önskemål, förklara varför de inte går att tillgodose, fråga om något annat skulle kunna fungera som ersättning.
- Fråga vad *du* gör bra och vad han saknar från dig.

1145

### Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- De sociala relationerna
  - Hur trivs du med arbetskamraterna?
  - Någon du skulle vilja att jag introducerar dig för?
  - Hittar du lunchsällskap?
  - Får du hjälp när du behöver?
- Jobbet
  - Får du göra det du hoppades på?
  - Har du ytterligare intressen som du skulle vilja odla här?
  - Vad saknas? Vad kan vi göra bättre? Hur?
- Organisationen
  - Tempo?
  - Schemat?
  - Vad saknas, vad kan vi förbättra?
  - Hur kan jag hjälpa dig att få ut mer av arbetet här?
- Livet
  - Hur fungerar arbetet med ditt privatliv? Får du ihop det? Trivs du?

1146

### Pröva nya samtalsformer?

- Håll "förväntningsmöten" då och då. Tydliggör vad ni väntar er av er anställda och vad han väntar sig av er. Gör överenskommelser och följ upp dessa.
- "Stay interviews". Vad behövs för att du ska *stanna* här även i fortsättningen?
- Uppmärksamma och "återrekrytera" dina ordinarie medarbetare regelbundet, så att trotjänarna inte känner sig ointressanta och passé i jämförelse med tillkommande stjärnor. Visa hur mycket ni uppskattar dem och deras insatser. "If you are not recruiting your best people, you're the only one who isn't."

1147

### Öka er attraktivitet

- Beskriv varför ni är ett fantastiskt företag att arbeta på och vad som gör er unika.
- Lyssna uppmärksamt på vad kandidaten söker och överväg noga om detta är något som ni faktiskt har möjlighet att erbjuda, kanske t o m tillskapa.
- Låt denna bok ligga framme under intervjun för att visa att det är viktigt för er att behålla era anställda.
- Låt eventuellt kandidaten bläddra i boken, fråga vilka avsnitt som är viktigast för att just han ska trivas och stanna.

1148

### Värden och värderingar

- Värdering: en åsikt, en moralisk uppfattning, vad jag tycker är rätt, bra och riktigt.
- Värde: preferenser, vad jag uppskattar och tycker om, det som är viktigt för mig. T ex mening, glädje, kärlek, gemenskap.
- Självkänsla, lycka och tillfredsställelse kommer i hög grad av att leva med integritet, i linje med sina djupaste värderingar.
- Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.
- Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.
- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.

1149

### Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- Värden: vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? *Hur vill du ha det?*
- Värderingar: att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. *Vem vill du vara?*
- Det är viktigt att behandla andra väl (värdering) -> kärleksfullt beteende (värde).
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.

1150

### Värden - vad driver denna medarbetare?

- Målorientering. Arbeta mot och uppnå mål.
- Relationsorientering. Relationer och samarbete med andra lockar mest.
- Autonomi och oberoende. Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
- Balans i livet. Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Blir stressad av krav på ökade prestationer.

1151

### Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- **Värden:** vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? *Hur vill du ha det?*
- **Värderingar:** att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. *Vem vill du vara?*
- Du behöver känna till samtliga dina medarbetares värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.

1152

### Värden och värderingar

- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.
- Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.
- Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.

1153

### Värden - vad driver denna medarbetare?

- Du behöver känna till samtliga dina medarbetares värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.
- Du behöver också känna dina egna värden och värderingar för att kunna se och förstå vad som händer när dessa kommer i konflikt med medarbetarens, och för att undvika att projicera dina v&v på dina medarbetare (och tro att de delar dina).
- Variationen i dina medarbetares värden och värderingar, kan vara en styrka, rätt använda. Matcha dem mot uppgifterna utifrån sina respektive styrkor och svagheter.

1154



Tack för oss!

Michael Rangne (skrev och berättade)  
och Veronica Rangne (ritade)

21 maj 2013