

"20/80-regeln"

- 20% av medarbetarna gör 80% av jobbet.
- 20% av medarbetarna står för 80% av problemen på arbetsplatsen.
- 20% av arbetet står för 80% av resultatet.

Tack till Lennart Lindén, UGill konsult, för pedagogiken!

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

163

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill??

164

Målet:
Att göra "besvärliga" människor "obesvärliga"?

Manual för hur jag får Kalle att i alla lägen göra som jag vill. Och inget annat. Helst med ett leende.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

165

Vad händer om jag lyckas - Kalle gör allt jag vill?

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

Utbränd

166



Den besvärlige har ofta ingen aning om vad han håller på med

Medvetet

Förmedvetet

Undermedvetet

169

Att vara arbetsgivare är som att driva ett växthus.

Med bara orkidéer.

170

Vill inte



Kan inte



Vill personen inte, eller kan hon inte?

Vad gör vi med Kalle som inte funkcar längre?



Och Lisa, som aldrig funkcar som hon borde?



172

Kalle som inte funkcar längre:

- Stressad?
- Tungt på hemmaplan?
- Livskris?
- Hänt något j-t?
- Konflikter?
- På fel ställe?
- Fel chef?
- Depression?
- Utmattnng?
- Utbrändhet?
- Missbruk?
- Psykos??

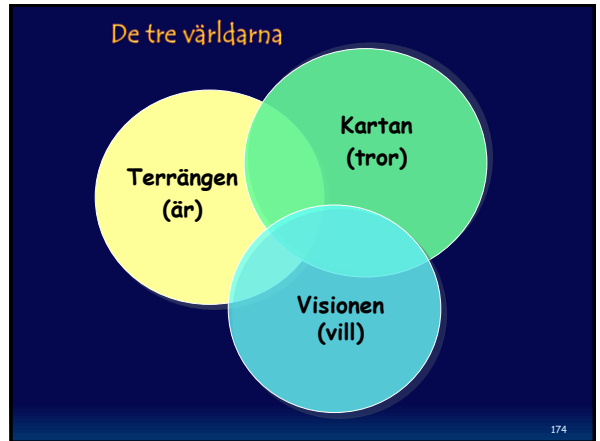


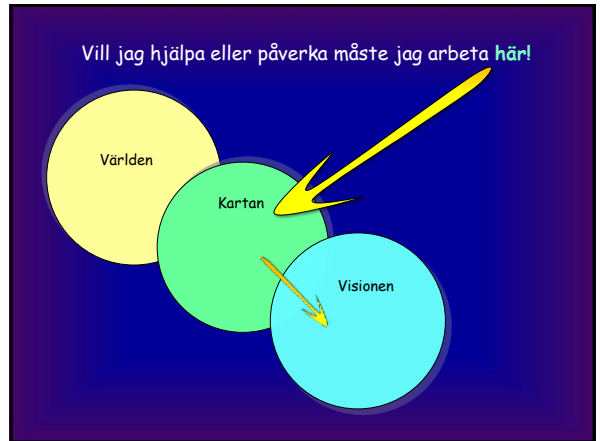
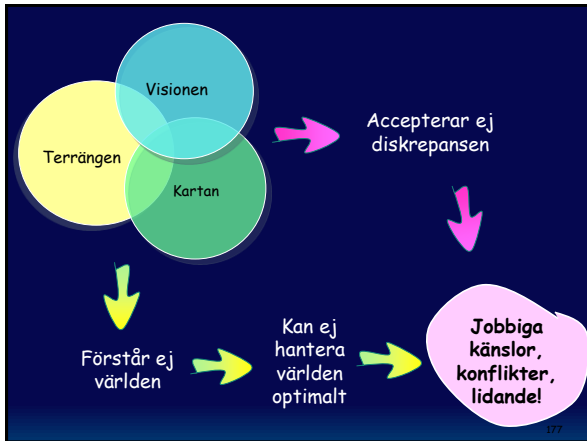
Lisa, som aldrig funkcar som hon borde:

- Taskiga kartor och orimliga förväntningar?
- Kan inte balansera integritet och samarbete?
- ADHD?
- Asperger?
- Ångestsjukdom?
- Personlighetsavvikelse?
- Narcissim?
- Borderline?
- Antisocial?



173





Acceptance and comittent therapy, ACT, i ett nötskal

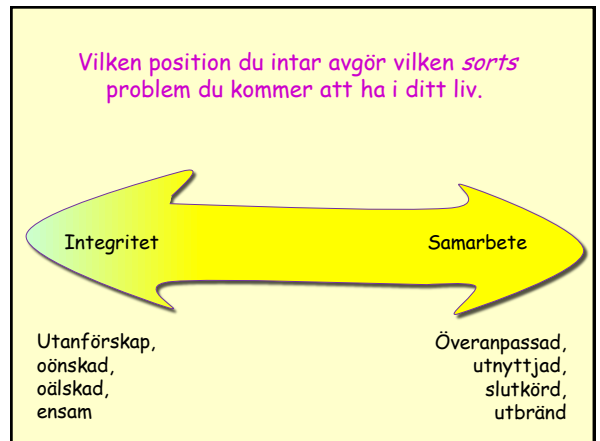
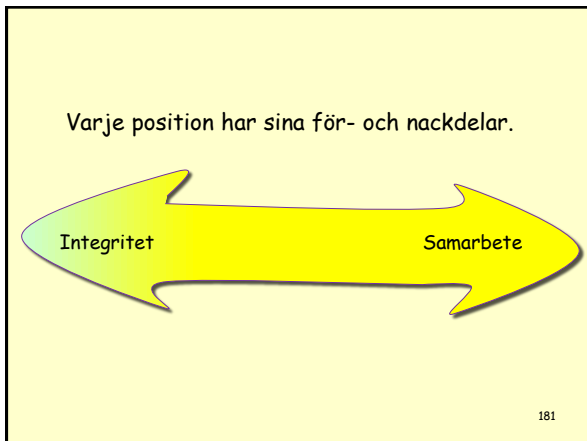
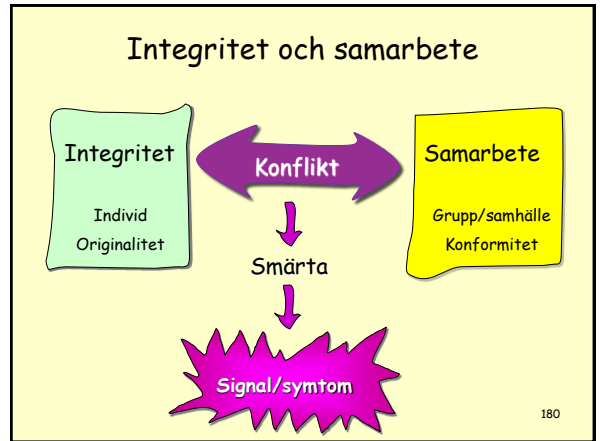
De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

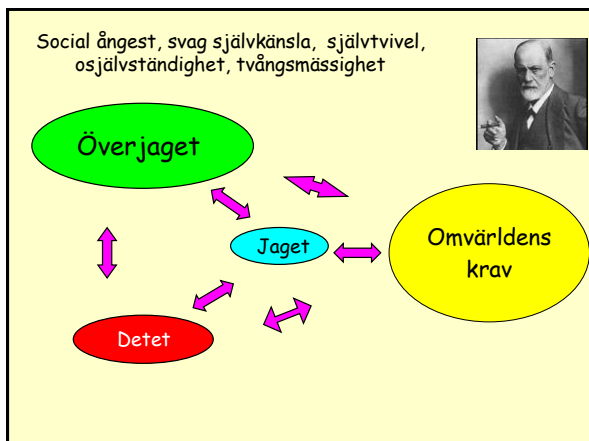
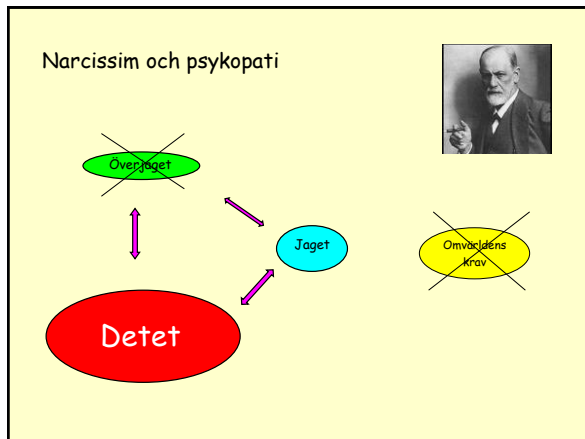
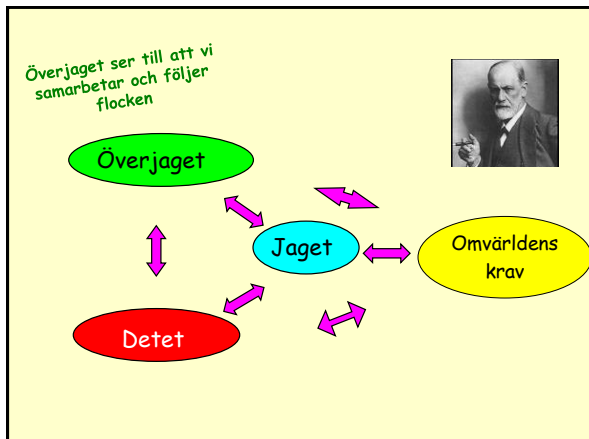
Saker *händer* hela tiden.

Hur jag FÖRHÅLLER MIG till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

Vad VILL JAG GÖRA MED MITT LIV, trots mitt lidande och mina problem?

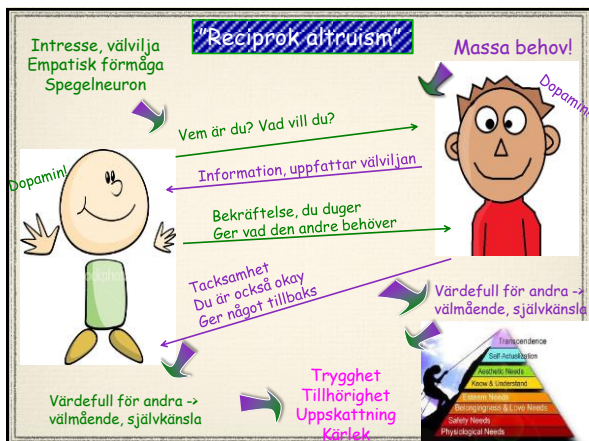




"Vi är gjorda för att utöva detta skapande i en grupp, för en grupp. Isolerats vi från vårt sammanhang och berövas chansen att göra andra människor glada, ja då kan vi av kopplingschemat i vår hjärna drivas att söka döden."

Lasse Berg

187



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

Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

Michael Rangne

2013-05-11

189

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

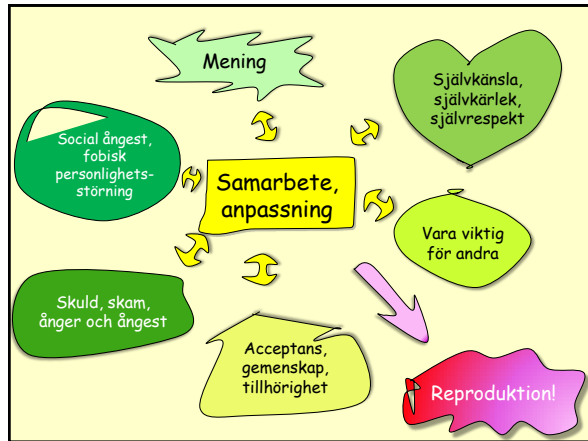
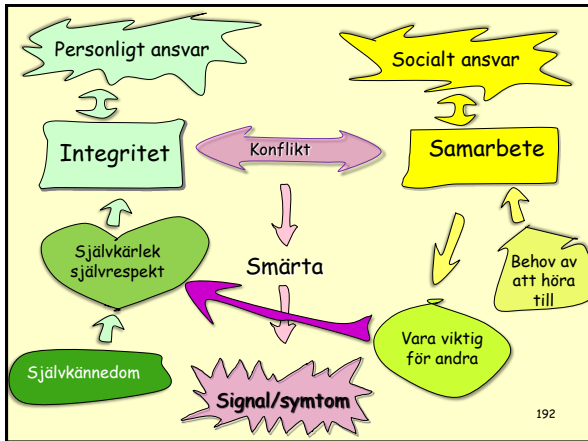
Michael Røngne 2013-05-11 190

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!"

Michael Røngne 2013-05-11 191



"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i hominernas, vår, natur som tidigast skilde oss från de andra primaterna var vår medfödda ovilja att underordna oss. Vi har av naturen svårt med chefer. [...] Vi är helt enkelt inte konstruerade för att lyda.

Så inte undra på att det är svårt att vara bas över människor. Att man måste gå på chefskurser för att lära sig övervinna sina medmänniskors naturliga misstänksamhet.

Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

Lasse Berg

195

När medarbetaren inte "samarbetar"

Är det han som är "besvärlig"?

eller

Har han goda skäl att inte vilja samarbeta med oss?

197

Integritet och samarbete

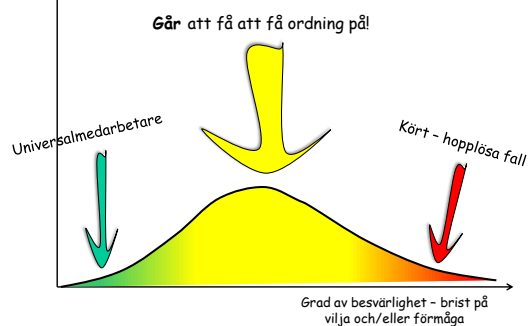
- När någon inte samarbetar - fråga först dig själv och eventuellt den andre om det handlar om en integritetskonflikt.
- De flesta normalfuntade samarbetar gärna, *så länge som* det begärda inte står i konflikt med deras kärnvärderingar, samvete och integritetskänsla.
- Men den som har problem här klarar kanske inte att säga nej, översamarbetar då istället och mår dåligt av det.
- Hjälp henne då att säga nej, och begär inte samarbete med hänvisning till att personen "får ta ansvar för sig själv" - det är ju det hon inte klarar.
- Begär inte att människor samarbetar om sådant som inte är bra för dem! Du får missnöjda medarbetare, dålig stämning och bristande lojalitet.
- Men om du hjälper människor att leva utifrån sina djupaste övertygelser kommer du att kunna skörda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Ärftlighet, "Big Five"

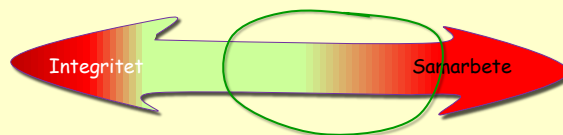
Dimension	"Genetic influence"
Openness to experience	57%
Extraversion	54%
Conscientiousness	49%
Neuroticism	48%
Agreeableness	42%

200

Andel av de anställda



Går det att "flytta" medarbetaren mot mitten?



Insikt

- Förstår han var han befinner sig?
- Kan han annars förmås förstå?

Motivation

- Vill han byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vara vinsten för honom själv?

Förmåga

- Kan han förflytta sig?

202

SNACKA med besvärligt folk...
Snacka mer... och ÄNNU mer.
Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill, ge dig inte!

JOBBA litet!

203

Motivation A&O

- Rekrytering som att gifta sig - bara början, inte slutet.
- Ingen är perfekt från början, alla måste skolas in och utvecklas. Vad kan vi göra tillsammans för om nu för att vi ska få ett bra äktenskap/arbete framöver?
- Viktigast: VILL personen arbeta här och göra ett bra jobb?
- Du måste inte vara perfekt - du kan få sakna en hel del - men du måste VILJA ge allt du har, lära och utveckla dig själv.
- I så fall kan vi kanske utvecklas tillsammans och fixa till bristerna allteftersom.
- Så vad får en person att VILJA göra ett bra jobb?

Den personlighetsstördes dilemma

- Taskiga kartor, allra mest vad gäller självbilden.
- Förstår inte hur hon upplevs av andra (t ex hon som ställt puckade frågor till föreläsare hela livet).
- Plågad och en plåga, men ingen har försökt förmedla hur personen uppfattas, dvs personen får ingen autentisk återkoppling på sitt beteende.
- Prata med personen, utgå från att alla VILL fungera med andra och få deras uppskattning. **GE CHANSEN** till självinsikt, mognad och förändring!

Projektion

I stället för att se sig själv **skyller man på andra**.
Man lägger ut sitt eget problem på någon **oskyldig**.

Föga utvecklande - **förhindrar personlig växt och utveckling**.

Alternativet: **Ta ansvar för sig själv**, sina tankar, känslor och handlingar.

206

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

1. Hjälp dem **åtgärda faktiska problem** och missförhållanden.
2. Hjälp dem **nyansera sina kartor**
3. Hjälp dem till **rimliga och realistiska förväntningar**
4. Hjälp dem hitta en **lagom avvägning mellan samarbete och integritet**
5. Hjälp dem **se fördelarna för dem själva** med att **samarbeta** om rimliga saker på ett bra sätt
6. Hjälp dem att **ta hand om sin egen integritet**



207

Rekrytera folk som passar in

- Det är stressande att inte "passa" in, att inte dela organisationens mål och värderingar, att inte "vara som de andra".
- Testa mot företagets värderingar redan vid anställningen
 - Tydlighet!
 - Vad vi gör, hur, varför, kontexten?
 - Våra värderingar, vår människosyn.
 - Vad förväntar vi oss av dig, vilket är uppdraget?
 - Vilka stressorer har vi?

Stress, missnöje, underprestation och annat elände...

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



Skapa korrekta förväntningar på vad arbetet innebär

210

En god arbetsplats förebygger utbrändhet

1. **Rimlig** arbetsbelastning
2. **God** kontroll över arbetssituationen
3. **Adekvat** belöning
4. **Bra** arbetsgemenskap
5. **Klara** riktlinjer för befordran, **rättvisa**
6. Inga **värdekonflikter**, **meningsfullt** arbete

(Maslach och Leiter)

212

Narcissistens tragik

När allt är en *rättighet* känner man ingen glädje eller tacksamhet för det man får

↓

Det går inte att göra några insättningar!

"You can't hire someone who can make sandwiches and teach them to be happy. So we hire happy people and teach them to make sandwiches."

Jay, at British sandwich chain Pret a Manger

214

Att hitta det som passar en

Samt: Vem vill *betala* mig för att göra detta?

2013-05-11 Michael Rangne 215

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow

216

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

217

Vad GÖR de egentligen på xx-skolan?!?

218

Skaffa dig ett åtagande!

- Låt oss summera vårt samtal.
- Det VI lovar dig är i korthet det här:.....
- Vad kan vi räkna med att få av DIG om just du skulle få jobbet?
- Det låter som ett attraktivt erbjudande. Kan du tänka dig att skriva ner ditt åtagande på ett papper som jag kan ha kvar under den återstående urvalsprocessen?

Vem söker vi?

- Stort hjärta
- Uppskattar raka rör och schyssta puckar
- Lagspelare
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs
- *Vill* jobba hos oss

En lyckad anställning handlar om att matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar.

Michael Rongne

2013-05-11

220

Tänkbar
fråga

1. Utifrån annonsen och vad du vet om oss just nu, vilka förmågor och egenskaper tror du att vi framför allt söker hos vår nyanställda medarbetare?

[lyssna noga på svaret]

2. Hur tycker du att DU passar in på den beskrivning du just gav mig? Berätta, förklara, ge exempel!

221

Tänkbar
fråga

1. Som svar på frågan jag just ställde: Det vi vill ha hos oss är **stabila och pålitliga lagspelare med stort hjärta, som brinner för uppgifterna, gärna kavlar upp ärmarna litet extra när det behövs, uppskattar schyssta puckar och raka rör, och som *vill* jobba just hos oss.**

2. Hur tycker du att denna beskrivning av vad just vi söker passar in på dig? Berätta, förklara, ge exempel!

222

Knäckfrågorna - hur är det *egentligen*?

1. Hur ärligt svarar kandidaten?
2. Hur intresserad och motiverad är han?
3. *Vill* han innerst inne ha detta jobb och göra dessa uppgifter?

En bra psykopat lunar skjortan - eller bilen - av en erfaren, specialutbildad fängelsepsykolog som behandlar psykopater hela dagarna

- Om han tidigare *har* presterat bra - har han motivationen kvar, eller är han ute efter en reträttpost?
- Hur ser hans önskade "livsbalans" ut, hur mycket tid och energi *vill* han lägga på jobbet?

223

De viktigaste frågorna

1. Vad tänker han sig innerst inne att leverera?
2. Hur hanterar han stress?
3. Hur hanterar han mötgångar, hur reagerar han när han inte får som han vill?
4. Hur stort hjärta har han, hur mycket kärlek kommer han att ge sina medarbetare, sin chef och sina kunder?
5. Hur ser hans djupaste värderingar ut? Låter han dessa styra hans liv, arbete och övergripande val?

224

Belys värderingar, ambitioner och förväntningar

- Vad är viktigast för dig i livet?
- Hur vill du bli ihågkommen av dina närmaste när du går bort?
- Hur tror du att de kommer att minnas dig?
- Vad vill du allra helst göra på ett arbete?
- Varför skulle du vilja arbeta just här?
- Berätta mer om vad du vet om oss och att arbeta här!
- Vad skulle du helst vilja göra här hos oss?
- Har du redan några idéer om vad du skulle vilja göra här?

225

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?



Några egna erfarenheter som arbetsledare

Skapa en arbetsplats där människor trivs!
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- Ha roligt.
- Uppleva närande relationer.
- Bli sedda och bekräftade både som människor och för det de åstadkommer.
- Uppleva mening med sitt arbete.
- Lära sig och utvecklas.

Michael Rangne

2013-05-11

227

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

Han lämnar DIG!

Michael Rangne

2013-05-11

228

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur **är** vi mot varandra här hos oss?

231


Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Goda relationer är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper** och **beteenden**



232

Alternativ chefskurs



Har du prövat med att försöka

TYCKA OM
och
BRY DIG OM
dina medarbetare
(på riktigt alltså)???

233

Det är inte allt eller intet

Du behöver inte tycka om *hela* personen och *allt* han gör.

Men kanske kan du hitta *något* du uppskattar, och fokusera på det?

Om du kan tycka om 70 % får du kanske försöka acceptera de resterande 30 procenten?

234

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?

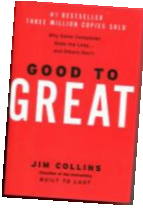
[...]

Everything you do becomes imbued with meaning and purpose, and your work days are spent improving people's lives - and that makes you really happy at work."

Michael Rangne 2013-05-11 235

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.



236

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



237

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 tåkhöjd, och när beslutet väl är fattat arbetar alla unisont och effektivt mot målet.

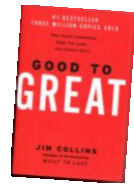
238

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, självförhålligande 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.

239

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



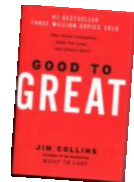
240

"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)

241

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



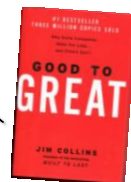
242

"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."



243

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



244

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.

245

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.

247

"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.

248

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.

249

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.

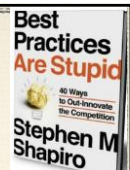
The people we interviewed from the good-to great companies clearly loved what they did, largely because they loved who they did it with."

250

Shapiro på ABC News

best-practices-are-stupid

1. Hire people you don't like. Bring the right mix of people to unleash your team's full potential.
2. Asking for ideas is a bad idea. Define challenges more clearly. If you ask better questions, you will get better answers.
3. Don't think outside the box; find a better box. Instead of giving your employees a blank slate, provide them with well-define parameters that will increase their creative output.
4. Failure is always an option. Looking at innovation as a series of experiments allows you to redefine failure and learn from your results.



251

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.



252



"The Stockdale paradox"

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

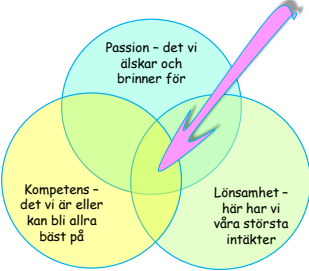
253

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 verkliga 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.

254

The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Passion - det vi älskar och brinner för

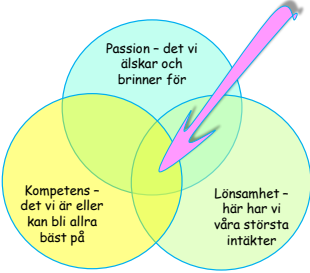
Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Lönsamhet - här har vi våra största intäkter

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

255

The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Passion - det vi älskar och brinner för

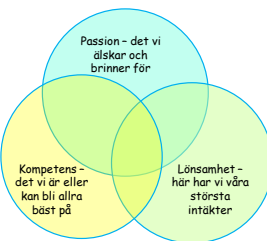
Kompetens - det vi är eller kan bli allra bäst på

Lönsamhet - här har vi våra största intäkter

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

256

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.


257



"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."

258

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.

259

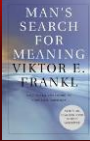
A culture of discipline

- "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.

260

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.



261

A culture of discipline


Disciplined people

Disciplined thought

Disciplined action

262

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



263