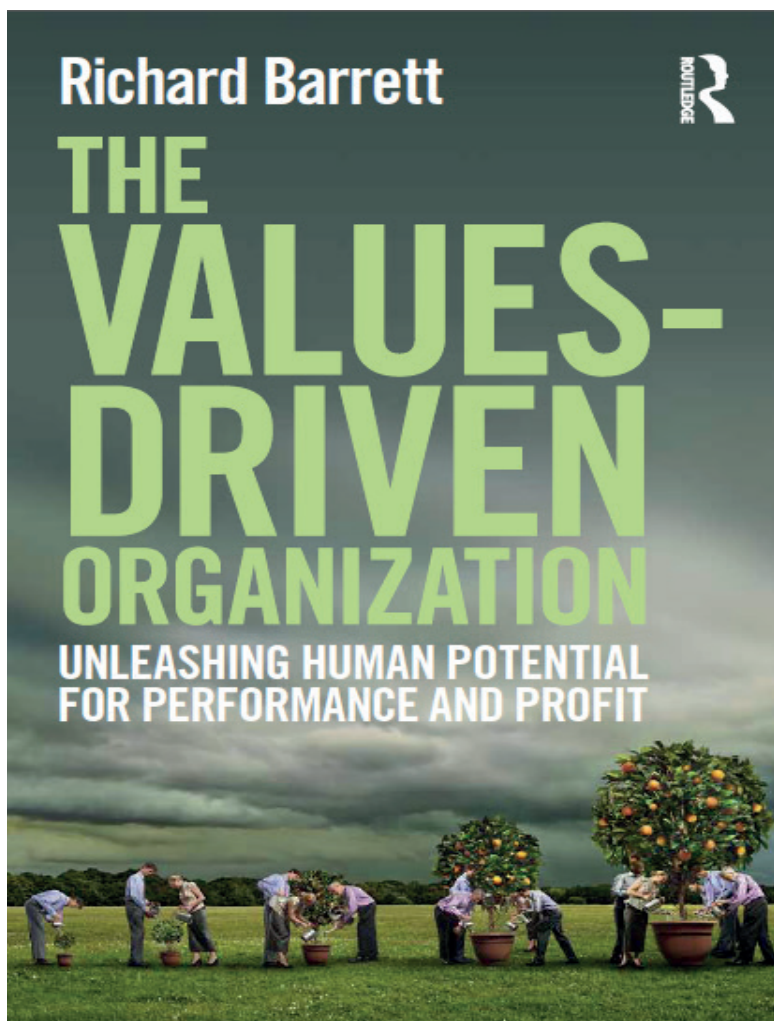


kontentan.



The Values-Driven Organization

Unleashing Human Potential for Performance and Profit

Av Richard Barrett

Routledge förlag Copyright 2014 Richard Barrett

Sammanfattad med förlagets tillstånd

Richard Barrett är grundare till och ordförande för Barrett Values Centre. Han föreläser på ledarskapskursen *Consulting and Coaching for Change* som är ett samarbete mellan HEC Executive Education i Paris och Saïd Business School vid Oxford University. Barrett är även assisterande professor vid Royal Roads University i Kanada samt gästföreläsare vid University of Exeter i England.

Blir du intresserad av att läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.se.

408

08/2015

KULTURELLT KAPITAL ÄR en viktig tillgång och en stor konkurrensfördel för de flesta organisationer. En positiv organisationskultur kan ge fantastiska framgångar. En negativ kultur riskerar däremot att leda till organisationers undergång.

The Values-Driven Organization handlar om vad som skapar en organisationskultur och hur den påverkar de anställdas engagemang och produktivitet. Texten ger också en bättre förståelse för vad din organisation kan göra för att förändra kulturen till det bättre och på så sätt få de anställda att känna en större tillfredsställelse och ett större engagemang i sitt arbete.

Det är värt arbetsinsatsen. Det ökade engagemanget kommer i sin tur att förbättra organisationens resultat.

Läs om:

- Du väljer värderingar utifrån dina behov
- Välj värderingar som delas av de anställda
- Rätt ledare ger tydligare kommunikation
- Fokusera på de anställdas behov

Du väljer värderingar utifrån dina behov

Dina värderingar hänger samman med vad som är viktigt för dig och kan ses som en sorts tumregler för hur du ska bete dig i olika situationer. Vilka värderingar du prioriterar beror i sin tur på vilka behov du har.

Ett företags framgång eller fall beror på hur väl det tar vara på människors energi och talanger. Thomas J. Watson, Jr.

VILKA VÄRDERINGAR VI prioriterar hänger samman med vår livssituation och värderingarna ändras förmodligen under livet. När vi är unga är till exempel vänskap viktigt för oss men när vi blir äldre och skaffar familj får andra värderingar ofta större betydelse. Vi upptäcker kanske under livet att ärlighet leder till tillit som i sin tur leder till förbättrade relationer. Vissa värdeprioriteringar kan dock hålla sig mer eller mindre konstanta under hela livet.

En del värderingar kan vara potentiellt begränsande, det vill säga att de kan hindra oss från att vara eller prestera vårt bästa. De grundar sig ofta i rädslan att inte kunna tillfredsställa våra behov och leder till ett beteende där vi prioriterar egenintresset vilket skapar separation mellan människor. Kontroll är vanligtvis en potentiellt begränsande värdering som leder till brist på förtroende, misstro och byråkrati. Positiva värderingar å andra sidan knyter oss närmare varandra.

Lär känna dig själv bättre genom att skriva ner dina värderingar och hur din prioritering av dem har förändrats!

Testa själv på www.valuescentre.com/pva.

Vilka värderingar har din organisation?

Kulturen i din organisation har inneboende övertygelser och värderingar. Dessa talar om för de anställda vilka beteenden som uppmuntras och vilka som är inte är acceptabla.

Värderingarna i en organisation är oftast en direkt spegling av värderingarna hos organisationens högsta ledare. Det är inte intressant vilka önskade värderingar din organisation säger sig stå för om dessa inte delas av organisationens ledare.

Organisationens strukturer, arbetsprocesser och belöningsystem speglar också organisationens värderingar. Din organisation kan till exempel säga sig prioritera kreativitet och självstyrelse men om organisationen är byråkratisk och cheferna ägnar sig åt detaljstyrning är det i själva verket andra värderingar som styr.

Se till att strukturer, arbetsprocesser och belöningsystem stämmer överens med organisationens värderingar. Uppmuntra och belöna anställda som lever upp till dem.

Autonomi, bemästrande och syfte är tre viktiga värderingar som leder till engagemang.

Daniel Pink

Värderingar du bör satsa på

Tre värderingar har visat sig vara särskilt viktiga om du vill öka engagemanget och produktiviteten. Dessa värderingar är autonomi, bemästrande och mening.

Autonomi handlar om frihet att kunna välja när, var, hur och med vilka andra människor du jobbar. Forskning har visat att företag som erbjuder sina anställda autonomi i genomsnitt växer fyra gånger så snabbt och bara har en tredjedel av den personalomsättning som kontrollfokuserade företag har.

Bemästrande handlar om din vilja och dina möjligheter att bli bättre på de arbetsuppgifter du upplever som meningsfulla. Intellektuell nyfikenhet och viljan att bemästra nya saker är de egenskaper som har störst positiv inverkan på produktiviteten.

Mening i arbetet gör att du drivs av inre motivation snarare än av yttre belöningar. Människor som fokuserar på att uppnå ett meningsfullt syfte tenderar att vara mer tillfredsställda och ha bättre självförtroende än de som fokuserar på att tjäna pengar.

Pengafokuserade människor jagar ofta en lycka som är relativt kortlivad. De lider också i större utsträckning av ångslighet och depression.

Underlätta för dina anställda att känna autonomi, att bemästra sina arbetsuppgifter och att känna att deras jobb är meningsfulla. Detta är kärnan i vad det innebär att vara en värderingsdriven organisation.

Först fokuserar vi på överlevnad

Dina behov är utgångspunkten för vilka värderingar du prioriterar. När du tillgodoser dina behov minskar din ångslighet och ditt lidande. Tillfredsställda behov gör dig lyckligare och underlättar för dig att vara dig själv.

I början av livet fokuserar vi på att tillgodose behov som har med vår överlevnad och hälsa att göra. När vi slipper ägna oss helt åt att tillfredsställa de behoven kan vi börja tillgodose våra relationsbehov, det vill säga behovet av att känna tillhörighet, trygghet och närhet. När vi tillgodosett även detta skiftar fokus till behov som har med vår självkänsla att göra. Behovet av att få känna oss värdefulla för vilka vi är och vad vi kan bidra med hamnar i fokus.

När detta är tillgodosett strävar vi efter autonomi, frihet och oberoende. Istället för att styras av våra mest grundläggande behov längtar vi nu efter utveckling. När vi skapat oss den autonomi, frihet och oberoende vi behöver kommer vi att fokusera på autenticitet. Kanske försöker vi skapa mening i livet genom att skaffa oss ett arbete som stämmer överens med vår personlighet.

När det vi gör och den vi är står i samklang kommer det blir allt viktigare för oss att skapa värde för andra människor. Den sista behovsnivån handlar om att göra världen till en bättre plats genom att osjälviskt tjäna våra medmänniskor.

Otillfredsställda behov skapar ängslighet

Överlevnad, relationer och självkänsla är våra mest grundläggande behov. Att inte ha tillräckligt med pengar leder till ängslighet och oro. Får du inte tillräckligt med kärlek, vänskap och tillhörighet skapar detta också ängslan. Detsamma gäller ditt behov av respekt och erkännande.

Många människor bär med sig upplevelser som gör att de aldrig känner att de får sina behov tillfredsställda oavsett omständigheterna. En person som växt upp utan att få tillräckligt med kärlek från sina föräldrar kan som vuxen ha ett kärleksfullt förhållande men ändå inte känna sig tillräckligt älskad. En person som växt upp under fattiga förhållanden kan bli besatt av att tjäna pengar utan att någonsin bli tillfredsställd.

Ängslan för att inte få våra grundläggande behov tillfredsställda är en av våra största källor till lidande. Det är också en stor källa till problem i våra relationer. Vilka grundläggande behov prioriterar du själv?

Kan vi tillfredsställa våra grundläggande behov och sedan släppa taget om dem känner vi oss lyckligare. Problemet är att denna typ av lycka är relativt kortlivad. Den lycka du först känner när du lär dig att tillfredsställa ett grundläggande behov minskar i takt med att du mer och mer tar behovstillfredsställelsen för given.

Rädsla skapar oreda

Personlig entropi är ett mått på den mängd rädsledrivna energi du ger uttryck för i ditt samspel med andra människor.

Om du är orolig över att inte kunna tillfredsställa dina grundläggande behov och därmed inte känner dig trygg och säker finns det en risk att du ägnar dig åt kontroll, manipulation, girighet och överdriven försiktighet.

Om du inte kan möta dina relationsbehov och är rädd för att inte bli accepterad eller vara

tillräckligt omtyckt är risken stor att du börjar ägnar dig åt klander, tävlingsbeteende och internpolitik eller lägger alltför mycket energi på att försöka bli omtyckt.

Om du har problem med att tillfredsställa behovet av respekt, uppskattning och erkännande så kan detta få dig att fokusera på värderingar som har med status och makt att göra. Risken finns även att du fokuserar så mycket på din egen självbild att andra uppfattar dig som arrogant.

Personlig entropi ger dåligt ledarskap

Att leda andra människor handlar till stor del om att hjälpa dem att tillfredsställa sina behov. Om du inte först lärt dig att tillfredsställa dina egna grundläggande behov kan du inte prioritera andras behov.

En ledare som i första hand fokuserar på sina egna behov har svårt att vinna medarbetarnas tillit och respekt. Resultatet blir negativa attityder och beteenden som riskerar att sprida sig vidare nedåt i organisationen. Ju högre upp i organisationen en självupptagen ledaren befinner sig desto större skada riskerar han eller hon att orsaka.

Entropin är en energitjuv

Är den kulturella entropin stor innebär det att en stor del av organisationens energi går åt till ineffektivt och onödigt arbete. Konflikter, friktion och frustration hindrar de anställda från att prestera på topp.

Den personliga entropin hos den högsta ledaren i en organisation är ofta den viktigaste källan till organisationens kulturella entropi. Om ledarna är ängsliga över att inte kunna tillfredsställa sina egna behov ägnar de sig åt kontroll, manipulation, intern tävlan och klander. Detta ökar den kulturella entropin i organisationen.

Om ledarna istället känner sig tillfredsställda, visar omtänksamhet och tillit och uppmuntrar egna initiativ och eget ansvar, då minskar organisationens kulturella entropi. Detta leder i sin tur till att de anställdas engagemang ökar.

Om organisationen lider av kulturell entropi så spelar det knappast någon roll hur briljant dess strategi är. En bra strategi är avgörande för organisationens framgång men den har betydelse först när det finns en positiv kultur och engagerade medarbetare.

Hög entropi skapar byråkrati

Organisationer med hög entropi är allt som oftast byråkratiska, hierarkiska och har kortsiktigt fokus.

Personer som bara fokuserar på att tillfredsställa sina lägre behov lever ofta inskränkta och världsfrånvända liv.

Företag som bara fokuserar på sina lägre behov är ofta byråkratiska och saknar innovationsförmåga och entusiasm.

Ledare med låg entropi är pålitliga, entusiastiska och bidrar med en positiv attityd.

Organisationskulturen äter strategin till frukost.
Peter Drucker

Ledare och övriga anställda ägnar sig då åt att utse syndabockar.

I organisationer med låg entropi är det istället vanligt med samarbete, kundtillfredsställelse, ständig förbättring och engagemang.

Kulturers förfall börjar ofta med en otydlig ansvarsfördelning och dåligt samarbete vilket leder till förvirring. Organisationen svarar då ofta med att försöka åtgärda problemet genom att bli mer hierarkisk och byråkratisk.

Det leder i sin tur till att olika avdelningar och arbetsgrupper isolerar sig och att misstron inom organisationen växer. Fokus på kontroll och kostnadsminskning ökar samtidigt som de anställda handlar mer och mer kortsiktigt. De anställda börjar till slut undanhålla information från varandra och sina chefer. Var och en ser till sig själv och skuldbelägger andra för att rädda sitt eget skinn när saker går fel.

Utvecklingsbehov visar vägen till dig själv

Dina utvecklingsbehov handlar om vad du vill ha eller uppleva för att du ska kunna vara dig själv. Det kan exempelvis handla om att du vill kunna ägna dig åt saker som är intressanta och meningsfulla och som ger dig möjlighet att göra skillnad i världen.

Om du inte först lärt dig att tillfredsställa dina grundläggande behov kan du inte gå vidare och fokusera på dina utvecklingsbehov.

Vi ska ta ett exempel: Du har ett jobb som är välbetalt men som du känner dig otillfredsställd med. Du skulle vilja följa ditt hjärta och ta ett mindre välbetalt men mera meningsfullt jobb, men tanken på en lägre inkomst gör att du känner rädsla. Så länge du låter rädslan styra över dig kommer den att hindra dig från att kunna känna mening och nå självförverkligande.

Lär känna dig själv bättre genom att fundera över och skriva ner vilka utvecklingsbehov som ligger bakom de värderingar du prioriterar!

Utvecklingsbehov och lycka

Tillfredsställer du dina utvecklingsbehov leder det till en djupare och mera hållbar lycka än du kan uppnå genom att enbart tillfredsställa dina grundläggande behov. Hållbar lycka hittar du i sådant som ger ditt liv mening. Denna typ av tillfredsställelse ökar din fysiska och mentala hälsa samtidigt som den gör dig mer nöjd med livet. Den ger dig också ett bättre självförtroende och minskar risken för depressioner.

Sju nivåer av medvetenhet

1. *Överlevnad.* Vi vill tillfredsställa våra fysiska behov och skapa en trygg miljö. Om dessa behov inte tillfredsställs leder det till kontroll och dominans.
2. *Relationer.* Vi vill tillfredsställa våra behov av tillhörighet och känna känslan av att vara älskad och accepterad. Om dessa behov inte tillfredsställs känner vi avund och missunsamhet.
3. *Självkänsla.* Vi vill må bra och känna oss stolta över våra prestationer och vår förmåga att hantera våra liv. Saknar vi känsla av egenvärde kan vi bli alltför fokuserade på status och makt.
4. *Transformation.* Transformation handlar om att omfamna sin individualitet så att vi kan känna oss som autentiska individer. Här hittar vi modet att växa och utvecklas.
5. *Inre samstämmighet.* Denna nivå handlar om att finna mening i livet genom att skapa en vision för vår framtid. Här hittar vi vårt syfte, vår kreativitet och vår humor.
6. *Göra skillnad.* Vi vill kunna göra skillnad i världen genom att samarbeta med andra. Här känner vi empati och fokuserar på andras välbefinnande.
7. *Att tjäna andra.* Den högsta motivationsnivån handlar om att ägna sitt liv åt att osjälviskt tjäna andra. Här ryms även en omtanke om mänskligheten och om jorden.

Välj värderingar som delas av de anställda

De värderingar som genomsyrar en organisation är avgörande för vilken typ av kultur som utvecklas. Organisationens värderingar bör delas av de anställda. Det bör också finnas en inspirerande vision och mission.

VÄLJ FYRA TILL FEM VÄRDERINGAR som ska guida din organisation och de anställdas beteenden. Var noga med att dessa värderingar är anpassade till de anställdas behov. Om arbetsuppgifterna i första hand består av

enkla, repetitiva moment bör du välja värderingar som i första hand tillgodoser de grundläggande behoven. Den primära målet bör vara att klimatet på arbetsplatsen präglas av uppskattning och sammanhållning.

Om verksamheten istället består av komplexa arbetsuppgifter och en stor del av de anställda är högt utbildade blir fokus delvis ett annat. Uppskattning och sammanhållning är fortfarande viktiga värderingar men din organisation behöver lägga ett större fokus vid autonomi, eget ansvar och kreativitet.

Vilka värderingar din organisation väljer hänger också samman med vilken bransch den verkar inom. Ett energibolag kan exempelvis välja värderingar som miljömedvetenhet, säkerhet och medarbetarnas hälsa. En konsultfirma, advokatbyrå eller ett vaktbolag bör kanske istället fokusera på ärlighet och integritet.

Var i livscykeln organisationen befinner sig är ytterligare en parameter som kan påverka valet av värderingar. I uppstarten kan det exempelvis finnas anledning att fokusera mycket på kreativitet. I nästa fas är det kanske viktigare att organisationen överlever ekonomiskt. När organisationen sedan växer sig större blir värderingar som har med sammanhållning och förtroende att göra viktigare, liksom effektivitet och professionalitet.

Från värderingar till beteenden

För varje värdering ni väljer att organisationskulturen ska omfatta, bör ni även specificera två till tre exempel på beteenden som respektive värdering förväntas leda till i det dagliga arbetet. Exempelen ska göra det lättare för de anställda att förstå vad de olika värderingarna innebär i just deras arbete. Eftersom olika avdelningar och arbetsteam inom en organisation ofta ägnar sig

åt väldigt olika typer av arbetsuppgifter kan det vara en bra idé att låta varje arbetsgrupp skapa sina egna exempel.

Se till att din organisation har en uttalad vision som beskriver vad organisationen vill åstadkomma. Visionen bör innehålla ett meningsfullt syfte som de anställda kan vara stolta över.

Din organisation behöver även ha en uttalad mission. Missionen är en beskrivning av hur organisationen ska jobba för att uppnå visionen. Se till att din organisations vision och mission stämmer överens med och stöds av organisationens värderingar. De ska vara kortfattade, tydliga och enkla att memorera; en vision som ingen minns är till ingen nytta.

Visionen och missionen finns där för att alla i organisationen ska ha samma uppfattning om vad organisationen ska åstadkomma. Det gör det lättare att känna sammanhållning och att ro åt samma håll. Det bidrar också till att organisationen får en sammanhängande identitet.

Ibland är det en bra idé att formulera separata interna och externa visioner och missioner, dels en vision och en mission som tydliggör vad organisationen jobbar för att åstadkomma för sina kunder och dels en mission och en vision som tydliggör för de anställda vilken typ av företagskultur organisationen strävar efter. Om din organisation väljer att göra en sådan uppdelning är det viktigt att de interna och externa visionerna och missionerna hänger tätt samman och stödjer varandra.

Personer som bara fokuserar på högre behov har ofta svårt att fungera effektivt i den verkliga världen.

Rätt ledare ger tydligare kommunikation

Ledarteamet bör bestå av personer som lever upp till organisationens värderingar. Det är också viktigt med rätt kommunikation så att de värderingar organisationen valt sprider sig och accepteras av alla anställda.

SKA VI FÖRÄNDRA kulturen i en organisation bör först ledarna ändra sina värderingar och övertygelser. En sådan förändring leder till att övriga anställdas värderingar, övertygelser och beteenden ändras, något som så småningom återspeglas i hela organisationen.

Om organisationens ledare inte kan förändra sina värderingar och övertygelser behöver de bytas ut. Det kan innebära att din organisation tvingas göra sig av med ledare som är duktiga på många andra sätt. Delar de inte företagets värderingar kan de dock inte vara kvar som ledare.

Ledarna driver förändringsarbetet

Det måste vara organisationens ledare som äger förändringsarbetet. De kan ta hjälp av konsulter utifrån men måste själva ha huvudansvaret. Om din organisation behöver förbättra sin kultur kan det vara en bra idé att anställa en ny ledare utifrån som kan bidra med positiva värden.

Den nya ledaren behöver leva upp till organisationens värderingar och känna engagemang för dess vision och mission. Dessa egenskaper är grundläggande för att den nya ledaren ska ha en positiv effekt på företagets kultur.

Företag som bara fokuserar på högre behov saknar ofta de affärsmässiga färdigheter som krävs för att nå lönsamhet.

Förtroende minskar både byråkratin och den tid och kostnad som krävs för en grupp att utföra ett jobb.

Om din organisation å andra sidan redan har en positiv kultur kan det vara bra att anställa nya ledare inifrån organisationen för att se till att den positiva kulturen behålls.

Vänskap och tillit är viktigt

Det är viktigt att organisationens ledare känner att de kan lita på varandra och att de jobbar bra ihop. Se till att de får chansen att tillbringa kvalitetstid tillsammans så att de kan lära känna varandra på ett mera personligt plan; vänskapsrelationer gör att människor litar på varandra, vilket är en förutsättning för effektivt samarbete. Om organisationens högsta ledare har vänskapsrelationer med varandra ökar chansen att även de anställda har det.

Var tydlig i kommunikationen

I allt förändringsarbete är det viktigt att alla anställda får veta vilka förändringar som ska genomföras och varför. Var tydlig med på vilket sätt förändringarna är positiva. Om de anställda fullt ut förstår och står bakom förändringarna blir de lättare att genomföra.

Anställda i organisationer med hög kulturell entropi välkomnar oftast förändringar som syftar till att komma åt de problem som ligger bakom entropin.

Ge ledarna stöd och återkoppling

När syftet är att få organisationens ledare att förändra sina värderingar och beteenden är det viktigt att de får tillräckligt med stöd och

återkoppling. Genomför med jämna mellanrum undersökningar där de anställda får svara på hur de upplever sina ledares beteenden.

Koppla ett belöningsystem till hur väl ledarna lyckas med sin förändring. Erbjud organisationens ledare coaching och möjligheter till personlig utveckling. De kan till exempel behöva stöd för att öka sin förmåga till medkänsla och empati. Börja förändringsprocessen hos de högsta ledarna. Erbjud sedan ledare på allt lägre nivåer denna typ av stöd och återkoppling.

Ett ständigt pågående arbete

Första steget i ett förändringsarbete är att ta reda på vad som fungerar och vad som inte gör det. Skaffa dig en bild av den kulturella entropin, både i stort och för enskilda avdelningar och arbetsgrupper. Avsätt sedan extra mycket resurser till de avdelningar och arbetsgrupper där den kulturella entropin är störst.

Ska ni åstadkomma en förändring krävs det att arbetet med värderingar inte ses som ett tidsbegränsat projekt utan som ett ständigt pågående arbete. En positiv kultur är ingenting en organisation skaffar sig och sedan automatiskt behåller.

Dialogen är nyckeln till förflyttning

Om en organisation ska kunna utvecklas och värderingarna förändras behöver det finnas en dialog. Har vi en ständigt pågående dialog kan vi gemensamt sträva mot förbättringar och mot att förflytta oss till en högre nivå av medvetenhet.

Fokusera på de anställdas behov

Människor kan släppa sina grundläggande behov och istället börja fokusera på sina utvecklingsbehov, men det krävs att de får rätt stimulans och uppmuntran. För vissa personer går det lättare än för andra.

Förtroende är det lim som håller människor samman och det smörjmedel som låter energi och passion flöda.

SE TILL ATT DIN ORGANISATION erbjuder de anställda en miljö som tillfredsställer deras behov av trygghet, positiva relationer, erkännande, utveckling, självstyre och självförverkligande.

Först och främst bör du se till att de anställdas löner ligger på rätt nivå i förhållande till vad andra erbjuder. Att försöka hålla nere lönerna straffar sig i längden eftersom det sänker arbetsmoralen och produktiviteten och ökar personalomsättningen.

Gör det lätt att ta hand om varandra

Underlätta utvecklingen hos de anställda genom att implementera strukturer, riktlinjer, system och procedurer som gör det möjligt för dem att

ta hand om sina familjer, forma vänskapsband med sina kollegor och bli ännu duktigare på de arbetsuppgifter de brinner för.

När de anställda känner att de får sina behov tillfredsställda kommer de att lägga större fokus på att tillfredsställa sina kollegors och kunders behov.

Lönsamt med engagerad personal

Forskning har visat att företag med engagerade anställda är mer produktiva, fokuserar mer på sina kunder och har lägre personalomsättning. De har också lägre personalfrånvaro och färre olyckor.

Dessa skillnader resulterar i att effektiviteten i medeltal är 78 procent högre och lönsamheten 40 procent högre än branschgenomsnittet.

Vilka behov som din organisation främst bör försöka tillfredsställa hänger samman med vilken typ av arbete som utförs och vilka behov de anställda prioriterar. I de flesta större organisationer befinner sig de anställda på olika behovsnivåer.

Arbetsuppgifter och behov

Om de anställda i din organisation främst utför enklare, repetitiva arbetsuppgifter kan man anta att de i första hand önskar att arbetet ska tillgodose deras grundläggande behov. Ägnar sig din organisation åt komplext och intellektuellt krävande arbete kommer en större andel av de anställda önska att arbetet tillgodoser högre behov.

Olika avdelningar gör olika saker och har anställda med olika hög utbildning. Du bör ha det i åtanke när du jobbar för att tillfredsställa de anställdas behov.

I grova drag kan de anställda delas in i tre olika kategorier:

Socialt inriktade personer

Socialt inriktade personer drivs av en önskan att tillfredsställa grundläggande behov så som överlevnad, att vara omtyckta och att få känna tillhörighet. Vad andra tycker och förväntar sig är viktigt för dem och de strävar efter erkännande och respekt.

De ser sitt arbete som ett jobb och motiveras av lönen och av sociala kontakter. De föredrar enklare arbetsuppgifter som de relativt lätt kan lära sig att bemästra. Denna kategori trivs inte i positioner där de förväntas ta ett stort eget ansvar eller leda andra och de byter gärna jobb om de blir erbjudna mer av det som motiverar.

Självstyrande personer

Den andra kategorin utgörs av självstyrande och mera självständiga personer. De ser sitt arbete som en karriär och motiveras av att tillfredsställa sina utvecklingsbehov och ta sig an utmanande uppgifter. De gillar att ta ansvar och tar gärna på sig ledarroller. De trivs med att få jobba med saker de känner är meningsfulla.

Se till att dessa personer ständigt får nya utmaningar så att de känner att de utvecklas, annars börjar de snart se sig om efter ett nytt jobb.

Självstyrande personer presterar som bäst när de får en arbetsuppgift som de sedan lämnas ifred att lösa. Samtidigt behöver de veta att de

har en mentor som kan hjälpa dem om de stöter på svårigheter. Vissa kan behöva en del tillsyn. Var försiktig med vilka anställda som får denna typ av ansvar. Det krävs att de är välbalanserade och ansvarsfulla.

Utsätt inte ditt företag för risker genom att ge anställda mer ansvar än de är mogna för. Låt istället ansvarsområdet växa i takt med att de visar att de klarar av det, samtidigt som du stöttar och uppmuntrar dem i deras utveckling.

Se till att det klart och tydligt framgår vilken typ av resultat de måste uppnå och inom vilken tidsram. Uppmärksamma deras misstag på ett positivt sätt och få dem att förstå att deras misstag är en viktig del i deras lärande.

Självtransformerande personer

Den tredje kategorin utgörs av självtransformerande personer. De är självständiga nog att inte använda relationer med andra som verktyg för att tillfredsställa sina grundläggande behov. De strävar istället efter att skapa mera meningsfulla och ömsesidigt fördelaktiga relationer. De ser sitt arbete som ett kall, föredrar att hantera komplexa situationer, leda andra och göra skillnad i världen.

När dessa personer får sina behov tillfredsställda känner de ett mycket högt engagemang i sitt jobb och en stark lojalitet till sin arbetsgivare. De kan till och med ha överseende med byråkrati och internpolitik så länge de får ägna sig åt det de brinner för.

Känslomässigt och intellektuellt

Det finns två huvudtyper av engagemang. Den första typen är det känslomässiga engagemanget. De anställda känner känslomässigt engagemang först när de värderingar deras organisation står bakom matchar de värderingar de själva prioriterar.

Kulturen återspeglar ledningen

Det finns tre regler för organisationsutveckling:

1. En organisation befinner sig oftast inte på en högre medvetandenivå än individerna i ledningsgruppen.

2. Kulturen i en organisation återspeglar den personliga medvetenheten i ledningsgruppen. (Om den inte är ett arv från en tidigare ledare.)

3. De flesta organisationer är omedvetna om sin kultur, den leds inte medvetet och den övervakas inte.

För att kunna utveckla din högre natur behöver du först lära dig att tillfredsställa din lägre natur.

Abraham Maslow

Att fokuserar alltför mycket på sin egen image är i själva verket att förmedla en falsk bild av sig själv.

Denna typ av engagemang är möjligt för alla anställda att känna. Det spelar ingen roll vilken behovsnivå de befinner sig på.

Den andra typen är intellektuellt engagemang. De anställda känner intellektuellt engagemang först när organisationens vision och mission ligger i linje med deras eget kall. De anställda behöver också känna att företaget befinner sig på rätt spår i arbetet med att uppnå visionen. Ett högt intellektuellt engagemang är även beroende av att de anställda kan ägna sig åt arbetsuppgifter de brinner för.

De anställda som befinner sig på en högre behovsnivå kommer inte nöja sig med att känna sig känslomässigt engagerade. De måste även ges möjlighet till att få känna ett starkt intellektuellt engagemang.

Matcha arbete med behov

Gör till en vana att ta reda på vilka behov som driver dina medarbetare. Gör sedan vad du kan för att hjälpa dem att tillfredsställa sina behov.

Den som befordras till en chefsposition bör förstås vara duktig på att utföra sitt nuvarande jobb. Det är dock ännu viktigare att personen i fråga är behovsmässigt mogen för en ledarskapsroll och att rollen ger personen möjlighet att fokusera på sina behov.

En missbedömning kan leda till att du placerar en person i en roll som personen inte är mogen för och inte trivs i. Personen kommer då inte kunna skaffa sig respekt och förtroende från de som ska ledas. Är personen mer intresserad av att tillfredsställa sina egna grundläggande behov än att tjäna sina underordnade kommer misstro och sänkt arbetsmoral snabbt att sprida sig som ett gift i organisationen.

Se till att din organisation är jämställd

Personer på samtliga behovsnivåer presterar bäst när de känner att organisationen de jobbar för är jämställd. Ingen anställd bör få ett större kontor eller andra särskilda förmåner om det inte finns praktiska anledningar till det.

Löner måste så klart kunna skilja sig åt beroende på de anställdas utbildningar och erfarenheter. Bonusar i arbetsgrupper bör däremot fördelas lika mellan gruppens alla medlemmar. Om de anställda känner att organisationen de jobbar för inte är jämställd kommer de att uppleva orättvisa och känna misstänksamhet.

Rättvisa organisationer som tvingas sänka sina lönekostnader föredrar att sänka allas löner framför att säga upp en del av de anställda.

Öka de anställdas inflytande

Förr riskerade en underordnad som ifrågasatte sin ledare att bli hängd. Även om denna typ av straff inte används längre i vårt samhälle finns det fortfarande en utbredd uppfattning att det är organisationens ledare som ska stå för tänkandet och kreativiteten och att de anställda förväntas göra vad de blivit tillsagda. Detta tankesätt fungerar inte längre. För att anställda ska känna att organisationen är jämställd krävs det att de får sina röster hörda. Din organisation har också mycket att vinna på att ta vara på och uppmuntra de anställdas kreativitet och engagemang.

Gäller även företag och samhällen

Även organisationer och samhällen har sju nivåer av medvetenhet.

1. *Överlevnad.* Den första nivån handlar om ekonomisk stabilitet, välbefinnande och organisatorisk tillväxt.
2. *Relationer.* På ett företag handlar detta om lojalitet och öppen kommunikation. Samhället söker harmoni mellan olika etniska grupper.
3. *Självkänsla.* För företaget kan det översättas till kvalitet, effektivitet och produktivitet. I samhället handlar det om statlig effektivitet och nationell stolthet.
4. *Transformation.* Ständiga förbättringar och demokratisk förnyelse.
5. *Intern samstämmighet.* När alla på företaget och i samhället delar vision och värderingar.
6. *Göra skillnad.* Miljömedvetenhet, en stark förankring i det lokala samhället och omtanke om de utsatta.
7. *Att tjäna andra.* Företaget känner ett samhällsansvar och bidrar långsiktigt. Här finns grundläggande etiska värderingar. Samhället präglas av global hållbarhet, fokus på mänskliga rättigheter, fred och jämställdhet.

Om du vill lära dig vilka verktyg du kan använda för att mäta och förbättra din organisations kultur kan du besöka www.valuescentre.com.



Det är inte organisationer utan individer som driver förändring.

»I tjuo år har ni betalat mig för mina händers arbete. Ni hade kunnat få mitt intellekt och hjärta på köpet.«
okänd arbetare

The screenshot shows the homepage of Kontentan, a Swedish publisher. It features a navigation bar with 'Om oss', 'Ett bok', 'På en väg', 'Boktitel', and 'Kontentan'. Below the navigation, there is a large heading 'Välkommen till en värld av relevant kunskap.' followed by a sub-heading 'Sök i vårt BIBLIOTEK bland 387 titlar'. There are several book covers displayed, including one titled 'Månadens kontentan 1'. The page also includes a section for 'Våra betror' and 'Boktitel, förlagsnamn och författarnamn'.

KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling.

Du kan få Kontentan som 8-sidig skrift eller pdf-fil. Många nummer finns även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriv till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ring 031-335 22 30, faxa 031-335 22 39 eller e-posta till order@kontentan.se.