

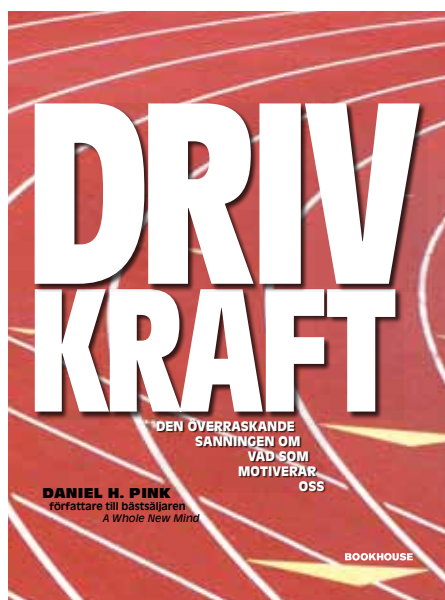
Många styrelser driver igenom iögonfallande och irriterande bonusprogram för sina höga chefer, trots att ingen forskning visat att detta förbättrar deras prestationer. I denna bok finns till och med argument för att det har negativ långsiktig effekt. Vad skapar egentligen energi, drivkraft och bra prestationer?

## Vi vill alla vara mästare

**V**AD SOM DRIVER oss att utföra olika arbetsinsatser beror på var vi är på Maslows behovstrappa och "en samling osynliga instruktioner som får allt att fungera", som i boken liknas vid operativsystem. Det första systemet, Motivation 1.0, stöttade våra behov att överleva. Motivation 2.0, som fungerade på rutinarbete, bygger på straff och belöning. Men drivkraft idag kräver uppgradering till Motivation 3.0, med nyckelorden självstyrning, mästerskap och mening.

Självstyrning har en stark inverkan på individens inställning och prestation. Google har, exempelvis, länge uppmanat programmerare att ägna en dag i veckan åt sidoprojekt. Många Googlare använder denna tid till att utveckla något helt nytt.

Mästerskap stöds av en flow-vänlig miljö, där arbetsuppgifter och förmåga utvecklas i balans. Det ökar produktivitet och arbetstillfredsställelse. Flow ger en djup känsla av engagemang, som inte



**Titel:** Drivkraft. Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss  
**Författare:** Daniel Pink  
**Förlag:** BookHouse, Stockholm  
**ISBN:** 978-91-89388-51-2

”Mästerskap stöds av en flow-vänlig miljö, där arbetsuppgifter och förmåga utvecklas i balans. Det ökar produktivitet och arbetstillfredsställelse.

är någon lyx utan snarare själens syre. Det är märkligt att inte företag utnyttjar detta. Ett undantag som beskrivs är Green Cargo, som efter en flow-satsning för första gången på 125 år blev lönsamt.

Vinstmotiv räcker inte som drivkraft idag när vi är högt upp på Maslows behovstrappa. En lika stark energikälla är meningsmaximering – att tjäna ett högre syfte. Detta gäller inte minst millenium-ungarna, som nu förändrar arbetslivet och omdefinierar framgång. Om de inte hittar ett bra belöningsystem startar de eget. Ett exempel är Toms Shoes som

## läsvärt



### Medarbetarna = publik

En ledares relation till sina medarbetare har stora likheter med en talares relation till sina lyssnare. Lär dig konsten att som ledare effektivt presentera idéer och förmedla budskap till din "publik".

**Titel:** Tala dig till ledarskap  
**Författare:** Paul van der Vliet  
**Förlag:** Studentlitteratur  
**ISBN:** 9789144056609



### Toyota omformuleras

Det är skillnad på tillverkningsindustri och tjänstesektor och för att använda Toyota-principen i serviceorganisationer måste den omformuleras. Här får du lära dig hur.

**Titel:** Bort från styrning och kontroll – omvärdering av Lean Service  
**Författare:** John Seddon  
**Förlag:** Studentlitteratur  
**ISBN:** 9789144057866

skänker ett par skor till ett u-land för varje sålt par skor.

I Motivation 3.0 har ”om du gör så får du det”-belöningar negativ effekt. En del människor väljer då den snabbaste vägen, även om det innebär fusk. Idrottsmän tar steroider för att nå bättre resultat och höga chefer styr kvartalsrapporterna för att få bonus. ”Om så”-belöningar liknar, enligt Pink, receptbelagd medicin med farliga biverkningar. De är beroendeframkallande och stimulerar kortsiktighet. Många företag har fokus på kvartalsresultaten, men de som ägnar mest tid åt vägledning inför rapporterna når lägre tillväxt än de som kommenterar mer sällan.

Bokens sista del är en verktygslåda med praktiska idéer kring hur du kan påverka din flow-situation, hur du kan skapa ditt eget motivationsplakat och hur du kan föra företaget in i den ljusare värld där Motivation 3.0 härskar.

Ett centralt, och oerhört viktigt tema i boken, är det stora gapet mellan vad forskningen vet och var näringslivet gör. Det handlar om inläring av nya beteenden, men även avläring av gamla föreställningar. När jag läser Pinks bok påminns jag av vad en doktorand sa efter ett forskningsprojekt om ledarskap: ”Varför gör inte chefer som man vet att de borde?”

Detta är en av de mest läsvärda och tänkvärda böcker jag läst på länge. Den måste läsas av alla som vill utveckla sig själva och sin organisation inför morgondagens konkurrens. Den ger också bra argument mot de omdebatterade direktörsbonusarna. ■



**Bengt Klefsjö,**  
Institutionen för samhällsbyggnad,  
Luleå tekniska universitet.  
[bengt.k@kvalitetsmagasinet.se](mailto:bengt.k@kvalitetsmagasinet.se)



## Hantera kaoset

Hur analyserar man risker och ser affärsmöjligheter i föränderliga tider? I boken *Kaos*, som nu finns i svensk översättning, ger författarna konkreta riktlinjer i hur man kan hantera en alltmer kaotisk miljö.

**Titel:** Kaos – leda företag i turbulenta tider  
**Författare:** Philip Kotler och John Caslione  
**Förlag:** Liber  
**ISBN:** 9789147090785

- ▲ Diskuterar en oerhört viktig framgångsfaktor – drivkraft.
- ▲ Forskning framställs på ett lättläst och inspirerande sätt.
- ▲ Utomordentlig översättning med färgstarka svenska synonymer.

**toppen  
&  
botten**

**”Praktiskt taget överallt där människor ska samverka uppstår konflikter. Konflikter är alltså naturliga, även om de inte alltid är särskilt lustfyllda”.**



**MED BOKEN** *Konflikter på jobbet?* Om vardagens konflikter och hur de kan hanteras vill författarna Kerstin Ljungström och Tom Sagerberg ge chefer och arbetsledare ett användbart verktyg för att hantera konflikter på en arbetsplats. I boken ger de bland annat svar på hur en konflikt uppstår, hur den får energi att växa och hur ledaren kan agera i en konflikt.

## Hur löser man konflikter på jobbet?

Kerstin Ljungström tipsar

- 1. FRÅGA NÄR DU HAR FUNDERINGAR** och lyssna på hela budskapet. Fråga också om du har uppfattat rätt.
- 2. SE TILL ATT NI** skapar tydliga överenskommelser som ni följer upp och håller, eller som leder till nya överenskommelser. En bra plan minskar risken för missförstånd.
- 3. SKILJ PÅ DET** som handlar om individen och dennes personliga behov och det som handlar om roller, uppgifter och ansvar.
- 4. KOM IHÅG ATT NYA KOLLEGER** inte har samma erfarenhet som du – de tänker annorlunda och kan både ha mycket att komma med och mycket som de behöver förstå för att ni ska kunna jobba bra ihop.
- 5. ALLA KONFLIKTER GÅR INTE ATT LÖSA**, men måste ändå hanteras för att verksamheten och individerna inte ska ta onödigt skada.