

# Ledarskap och organisation

## Lärraranvisning Textview

Verksnummer: 40176

## Lärraranvisningens innehåll

Lärraranvisningen är till för att du som undervisande lärare ska få information om hur den pedagogiskt anpassade boken skiljer sig från originalboken och hur ni kan arbeta med den. Nedan kan du läsa vad respektive del i lärraranvisningen handlar om, så att du kan förbereda och planera arbetet med läromedlet på bästa sätt.

- **Generella förändringar av boken**  
Under denna rubrik beskrivs de generella tillägg och ändringar som är gjorda i den punktskriftsläsande elevens bok, till exempel på vilket sätt ikoner eller text i marginalen är hanterade.
- **Sidspecifika förändringar**  
Här kan du läsa om sidspecifika tillägg och ändringar som är gjorda i den pedagogiskt anpassade boken. Det kan till exempel vara en övning som omarbetats eller en bild som flyttats.
- **Till läsaren**  
I den pedagogiskt anpassade boken återfinns alltid en text som riktar sig till eleven. Samma text hittar du också i lärraranvisningen. Den innehåller information som kan vara bra för läsaren att känna till innan arbetet med boken påbörjas. Läs denna text tillsammans med eleven!
- **Pedagogiska tips**  
I denna del av dokumentet hittar du pedagogiska och metodiska förslag på hur ni kan arbeta med de olika uppgifterna i boken. Du hittar också exempel på hur skolan bör tänka kring läxor, taktila bilder, provsituationer osv. Här återfinns också förslag på olika pedagogiska hjälpmedel som skolan kan behöva köpa in eller ta fram för att ni ska kunna arbeta med boken på ett bra sätt.
- **Bildbeskrivningar**  
Här hittar du en sammanställning av alla de bildbeskrivningar som beskriver originalbokens bilder.

## Återkoppling och synpunkter

Dela gärna med dig av dina synpunkter på den pedagogiska anpassningen av denna bok till [anpassningsfunktionen@spsm.se](mailto:anpassningsfunktionen@spsm.se) eller ring oss på tel. 010-473 50 00.

Behöver du komma i kontakt med försäljningen går det bra att mejla till [order@spsm.se](mailto:order@spsm.se) eller ringa på tel. 020-23 23 00.

Trevlig läsning!

## Lärraranvisning

Titel: Ledarskap och organisation

Författare: Nils Nilsson

ISBN: 978-91-47-11645-4

## Innehåll

Generella förändringar av boken .....	1
Sidspecifika förändringar.....	2
Till läsaren.....	8
Pedagogiska tips .....	9
Bildbeskrivningar .....	10

## Generella förändringar av boken

- Pedagogisk anpassning gör läromedel tillgängliga för elever med synnedsättning genom omarbetningar av visuellt beroende text och bilder. Målet med pedagogisk anpassning är att elever med svår synnedsättning/blindhet ska kunna använda läromedlet på samma sätt som sina klasskamrater. De anpassade uppgifterna ska ha samma pedagogiska innebörd som förlagan och eleven ska vara lika självgående i den anpassade boken som de övriga klasskamraterna i sina böcker.
- Det finns bildbeskrivningar till de bilder som tillför texten något och dessa är placerade efter aktuell text. Bildbeskrivningarna är bifogade i detta dokument.
- Den upphöjda cirkel som används för att markera svåra ord (t ex s. 15) har ersatts av en stjärna.
- Mängden fet och kursiv märkning är minskad. Fet och kursiv som är nödvändig i sammanhanget har placerats inom parentes alternativt markerats med versaler.

## Sidspecifika förändringar

68

Övning B. Modellen har strukits och ersatts av följande uppställning:

Styrning:

Byråkratisk - order, regler

Organisk - råd, mot mål

Formalisering:

Byråkratisk – hög

Organisk – låg

Specialisering:

Byråkratisk – hög

Organisk - låg

Beslut:

Byråkratisk - centraliserat

Organisk - decentraliserat

Kontroll:

Byråkratisk - uppifrån

Organisk - egen kontroll

Kommunikation:

Byråkratisk - uppifrån och ner

Organisk - åt alla håll

69-70

Övning 3.

Struket: Sätt kryss för om du instämmer i eller tar avstånd ifrån

Ersatt med: Markera med kryss (X) om du instämmer i ett påstående och tom lucka (-) om du tar avstånd ifrån

Tabell struken och ersatt med:

Instämmer (X)/ Tar avstånd ifrån (-)

1. Ordning och reda tycker jag är viktigt för att trivas.
2. Jag tycker att revisor verkar vara ett trevligt jobb.
3. När det är mycket regler blir jag frustrerad.
4. Regler är till för att brytas.
5. Jag måste lyda och respektera min överordnade.
6. Jag måste "veta vad som gäller" på mitt jobb.
7. När någon ofta säger "det beror på" blir jag irriterad.
8. Det finns alltid ett riktigt sätt att se på saker och ting.
9. Jag tycker att det tydligt ska synas vem som är överordnad.
10. Jag frilansar hellre än har ett fast jobb.
11. Innan jag accepterar ett förslag vill jag veta precis vad det innebär, helst skriftligt.
12. Att arbeta på ett stort välkänt företag skulle kännas fint.
13. Att jobba på ett litet, men kraftigt expanderande "tillväxtföretag" skulle kännas fint.
14. Det är obehagligt när chefen inte kan säga hur saker är och ska vara.
15. Åren jag arbetat i företaget måste påverka min ställning.
16. Ledningen måste ändå få bestämma, det är ju därför den finns.
17. Alla kan inte vara med och bestämma, hur skulle det då se ut?
18. Jag tycker om att hela tiden få nya utmanande uppgifter och tröttnar snabbt när jag kan något.
19. Det blir alltid lugnare och bättre när någon bestämmer.
20. Specialister behövs inte, det finns ändå inga uppgifter som är särskilt märkvärdiga.

## 97

Tabell struken och ersatt med:

Små organisationer:

- kort planeringstid
- reagerar snabbt på förändringar
- informell kommunikation
- informella kontrollsystem
- flexibel struktur
- centraliserat beslutsfattande
- lösa, informella befattningsbeskrivningar
- generalister med breda arbetsuppgifter
- få nivåer

Stora organisationer:

- lång planeringstid
- reagerar långsamt på förändringar
- formell kommunikation
- formaliserade kontrollsystem
- fast struktur

- decentraliserat beslutsfattande
- fasta befattningsbeskrivningar
- specialister med snäva arbetsuppgifter
- många nivåer

## 143

Diagrammen har strukits och ersatts av följande:

Sammanvägt index (0-100):

Länderna presenteras uppifrån och ner (i fallande skala) där Norge ligger i topp med ett index på 80 och Sydkorea ligger lägst med ett index på 15.

1. Norge
2. Sverige
3. Finland
4. Polen
5. Nya Zeeland
6. Frankrike
7. Danmark
8. Ungern
9. Canada
10. Spanien
11. Israel
12. Belgien
13. Portugal
14. Slovakien
15. Nederländerna
16. Australien
17. USA
18. OECD
19. Tyskland
20. Österrike
21. Grekland
22. Italien
23. Storbritannien
24. Tjeckien
25. Irland
26. Schweiz
27. Japan
28. Sydkorea

Index för löneskillnader (0-100):

Länderna presenteras uppifrån och ner (i fallande skala där Nya Zeeland ligger i topp med ett index på 100 och Sydkorea ligger i botten med ett index på 0).

1. Nya Zeeland
2. Spanien
3. Polen
4. Ungern
5. Belgien
6. Norge
7. Italien
8. Irland
9. Danmark
10. Grekland
11. Portugal
12. Australien
13. Sverige
14. Frankrike
15. Slovakien
16. OECD
17. Nederländerna
18. USA
19. Tjeckien
20. Storbritannien
21. Schweiz
22. Finland
23. Canada
24. Österrike
25. Israel
26. Tyskland
27. Japan
28. Sydkorea

## 234

Tabell och inledningstext.

Inledningstext och tabell har strukits och ersatts av:

Är jag en typ A- eller B-människa? Markera med ett (X) efter a) eller b) i listan 1-10. Välj det påstående som passar bäst in på dig.

1.

a) Gör alltid en sak i taget ---

b) Försöker alltid att göra flera saker på en gång ---

2.

a) Ogillar tävlingar ---

b) Gillar tävlingar ---

3.

a) Har flera intressen ---

b) Satsar allt på jobbet/ skolan ---

4.

a) Visar vad jag känner ---

b) Döljer mina känslor ---

5.

a) Känner mig sällan stressad ---

b) Känner mig alltid stressad ---

6.

a) Njuter fullt ut av några dagars ledighet ---

b) Blir orolig efter ledighet

7.

a) Tycker inte materiella saker är särskilt viktiga ---

b) Vill tjäna pengar för att kunna köpa allt jag vill ha ---

8.

a) Undviker situationer som innebär konkurrens ---

b) Söker mig till situationer som präglas av konkurrens ---

9.

a) Tycker inte att det är viktigt att arbetsresultatet syns och är mätbart ---

b) Gillar situationer där arbetsresultatet tydligt syns och är mätbart ---

10.

a) Accepterar att saker får ta sin tid ---

b) Blir snabbt otålig när "inget händer" ---

**235**

Övning A.

Struket: Ju längre till höger du fått din kurva

Ersatt med: Ju fler "b" du fått





## Till läsaren

- Baksidestext och textkällor utgår.
- Det finns bildbeskrivningar till de bilder som tillför texten något.
- Mängden fet och kursiv märkning är minskad. Fet och kursiv som är nödvändig i sammanhanget har placerats inom parentes eller ersatts av versaler.
- Vissa ord i texten är markerade med en stjärna. Dessa ord förklaras i en ordlista, som är placerad i slutet av varje kapitel.

Lycka till!

## Pedagogiska tips

- Eleven med synnedsättning behöver mer tid till uppgifterna vilket även är viktigt att tänka på vid eventuella test eller prov.
- Läs gärna **Till Läsaren** tillsammans med eleven, så att han eller hon vet vad som är specifikt med boken.
- Det är bra om eleven med synnedsättning får möjlighet att läsa igenom bildbeskrivningarna innan han eller hon löser uppgifterna. Det är även bra om läraren samtalar med eleven om bilderna för att ge eleven samma förståelse för bilderna som sina seende klasskamrater. Detta är extra viktigt vid tabeller och diagram.
- De två diagrammen över olika index på s.143 har strukits och ersatts av en lista med länder (se anpassning per sida). Det är viktigt att läraren går igenom dessa tillsammans med eleven eftersom han eller hon endast får hjälp med det översta och nedersta landets index.

## Bildbeskrivningar

**8**

Foto på en flicka med balettskor som balanserar på en lina.

**12**

Foto på en stor grupp människor som samlats i en lagerlokal runt en person som sjunger.

**14**

Diagram över en organisations livscykelkurva. Organisationen utvecklas i olika faser och kurvan växer från faser introduktion vidare till tillväxt och därefter mognad. Därefter kan den antingen fortsätta att växa (förnyelse) eller sjunka (nedgång).

En tjej och en kille som står intill diagrammet säger:

Vi behöver mer ordning och reda, annars ..!

Vi måste minska byråkratin, annars ..!

Vi måste förnya oss, annars ..!

**20**

Tecknad bild på en hand som ritar en linje mellan ett antal siffror. Linjerna bildar tillsammans ett flygplan.

**23**

Foto på en grupp personer i Kina som går bredvid en reklamvägg. På väggen finns en stor reklambild på ett barn som ler stort. Högst upp på bilden kan man se IKEA's logga och några kinesiska tecken.

**32**

Foto på ett par glasögon på ett bord. Genom ena glaset ser man en grönskande skogslänta.

**35**

Aktieägarmodellen beskrivs i en figur bestående av två lika stora cirklar som delvis överlappar varandra: Ägare och Företaget.

**36**

En figur visar intressentmodellen för ett företag. En stor cirkel i mitten representerar företaget och runt företaget finns sex mindre cirklar som symboliserar kunder, anställda, ägare, leverantörer, partners samt stat och kommun.

**37**

Foto på några spelare på en ishockeyrink under en match. En kille i rosa matchkläder jagar pucken. Han jagas av en spelare i svart matchdräkt.

**38**

Foto på en kvinna som bär på en stor kartong. Hon passerar en E-formad skulptur med texten Enron, 1400 Smith Street.

**40**

Foto på Anna Gedda, CSR-chefen på H&M, som ler mot kameran. Hon har långt, mörkt hår, mörka ögon och markerade ögonbryn. Hon är klädd i svart kavaj och en flerfärgad blus.

**41**

En figur som visar intressentmodellen för ett företag. En stor cirkel i mitten representerar företaget och runt företaget finns sex mindre cirklar som symboliserar kunder, anställda, ägare, leverantörer, partners samt stat och kommun. Ytterst i figuren finns tre övergripande cirklar; ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet.

**43**

Foto på en kvinna i kort klänning och högklackade skor som går förbi en banderoll med en bild på Edward Snowden och texten: Do you know, Microsoft, Google, Yahoo, Facebook, Paltalk, Youtube, Skype, AOL, iPhone are being spied by NSA.

**54**

Suddigt porträtt på ekonomen Adam Smith som levde under 1700-talet. Han är klädd i en svart rock och har en vit, lockig peruk på huvudet.

**58**

Foto på ett bemannat löpande band där människor monterar olika tekniska prylar.

**62**

Modell över en byråkratisk respektive en organiskt styrd organisation. Den byråkratiska är mer mekanisk till sin natur medans den organiska har en humanistisk grundsyn. Nedan beskrivs hur de skiljer sig åt.

Byråkratisk organisation:

Styrning – order, regler

Formalisering – hög

Arbetsdelning – strikt, snäv

Beslut – centraliserat

Kontroll – uppifrån

Kommunikation – uppifrån och ner

Organisk organisation:

Styrning – råd mot mål

Formalisering – låg

Arbetsdelning – varierad, bred

Beslut – decentraliserat

Kontroll – egen kontroll

Kommunikation – åt alla håll

**63**

Foto på två personer med ryggen mot kameran som arbetar vid ett skrivbord. Bredvid den ena personen står en rullstol. De har likadana tröjor, med texten "Grundfos" på ryggen.

**73**

Foto på en kille i blå träningskläder som hoppar upp mot en basketkorg för att lägga i bollen.

**74**

Foto från en teaterföreställning där en flicka i rosa klänning svingar sig i en lina. Under henne balanserar en stor grupp killar och tjejer ovanpå varandra. De är klädda i keps och glittriga, gröna kläder.

**79**

Bild på ett organisationsschema. Överst finns en administrativ del som består av en chef och sekreterare. Under denna ligger en produktiv del som består av fyra chefer med olika ansvarsområden - försäljning, kaffe/ägg-beredning, avdukning och disk. Dessa i sin tur ansvarar för fyra hotell vardera.

**80**

En pyramidformad figur där ledningen (chefen) är överst . Därunder kommer en planeringsdel (ekonomi, personal, produktion, marknad) och efter det kommer fyra gruppchefer som ansvarar för fyra hotell vardera. I pyramidens nedersta del finns en bred massa av medarbetare.

**81**

Modell över en organisation där chefen är överst. Han ansvarar för fyra stora områden; ekonomi, personal, produktion och marknad. Produktionsdelen i sin tur ansvarar för flera olika hotell.

**85**

Modell där företagsledningen ligger överst. Direkt underställt ledningen ligger åtta hotell.

**87**

Diagram över ett företags livscykel som visar sambandet mellan företagets ålder och dess lönsamhet. Företaget går igenom följande faser; entreprenörstadiet, expansionsstadiet, blomstringsstadiet och mognadsstadiet. Lönsamheten ökar i takt med att företaget utvecklas och är som lägst under entreprenörstadiet och som högst i mognadsstadiet. Under de fyra faserna kan olika kriser och fallgorpar uppstå såsom effektivitetskris, kostnadskris, ledningskris, byråkratiskris och förnyelsekris.

**90**

Organisationsschema över Friluftsförbundet riksorganisation. Generalsekreteraren har positionen högst upp och ansvarar för följande fyra delar: utbildning/ verksamhet, marknad, ekonomi/medlemmar och IT. Under sig har generalsekreteraren en assistent- och ledningsgrupp som ansvarar för friluftsmiljö och föreningsfrågor.

**94**

Foto på en natthimmel som lysas upp av färgsprakande fyrverkerier.

**97**

Diagram som visar hur sambandet mellan företagets ålder, storlek och organisationsideal. I organisationens tidigare utvecklingsfaser - entreprenörstadiet och expansionsstadiet - är det de organiska, informella idéerna som dominerar. I de två sista stadierna - blomstringsstadiet och mognadsstadiet - är det istället de byråkratiska idéerna som definierar organisationens ramar.

**100**

Foto från en filminspelning i ett vardagsrum som ser lite rörigt ut. En man och en kvinna står vid ett soffbord och samtalar med skådespelerskan Mia Skäringer, som läser ur ett manus.

**102**

Foto från en bilverkstad där flera bilar av modellen BMWi3 har monterats upp på rad. En kvinna i blå arbetskläder justerar backspeglarna på den främre bilen.

**105**

Schema över olika förändringsdimensioner. Dessa innefattar fyra olika delar:

- Människor och kultur
- Organisation och styrning
- Processer och arbetssätt
- Information och infrastruktur

## 107

En basketspelare sträcker ut sina tatuerade armar mot en stor publik. Han är klädd i ett linne med texten Cleveland 23.

## 108

Figur som visar EF Education's samarbete med flera olika aktörer. I mitten av figuren finns en cirkel med texten:

EF Education:

- Nav i värdestjärnan
- Marknadsplats för aktörernas behov och resurser

Runt omkring den mittersta cirkeln ligger sex andra cirklar, som alla är ihopkopplade med EF Education. Dessa fem områden är:

Engelska skolor:

- Tomma lokaler på sommaren

Elever/ barn:

- Behov av att lära
- Fri tid på sommaren
- Önskan om att få nya upplevelser

Svenska lärare:

- Behov av praktik
- Fri tid på sommaren
- Ge elever bra studieresultat

Föräldrar:

- Önskan om bra utveckling för barnen
- Önskan om fri tid på sommaren

Flygbolag

- Tomma stolar
- Behov av att hålla vissa linjer aktiva enligt tidtabell

Engelska familjer:

- Tillgängliga lokaler på sommaren
- Önskan om att vara kulturbärare

## 109

En tjej i svarta arbetskläder brygger kaffe åt en kund.

## 110

Tre modeller som visar på hur olika nätverk kan vara organiserade.

1. Den första modellen symboliserar ett centraliserat nätverk som bara har en server.



2. Den andra modellen visar ett decentraliserat nätverk. Här finns det flera olika servrar som var och en besitter en viss kontroll och som samarbetar till förmån för hela nätverket.
3. Den tredje modellen visar en webb där alla dokument ligger distribuerat över nätverket istället för centraliserat på en server. Här binds punkterna och linjerna ihop i ett nätformat mönster.

#### 111

Diagram över "The long tail", den långa svansen, som jämför försäljningen hos vanliga återförsäljare och nätföretag. Uttrycket kommer av formen på en efterfråge-kurva där fördelningen till vänster bilda en liten samling (vanliga återförsäljares sortiment). Till höger om denna faller kurvan snabbt och bildar en "lång svans". Nätföretag med fysiska produkter hamnar i mitten på den fallande kurvan och där kurvan är som lägst hittar man rena digitala produkter (kan ha hur stort sortiment som helst och kostnaden att distribuera blir mycket liten). Det handlar alltså om att sälja mindre av mer istället för motsatsen.

#### 112

Den kända discjockeyn Avicii står vid ett mixerbord på en upplyst scen. Han är klädd i svarta kläder och en bakåtvänd keps. Han ser ut att digga till musiken.

#### 114

Svartvit bild på ett järnvägsföretags administrativa struktur på 1850-talet. Det är uppbyggt som ett nätverk med flera förgreningar som utgår från en cirkel längst ner i bild. Det ser nästan ut som ett träd med stam, grenar och lövverk. Längst ner på bilden står det: New York – Erie railroad, representing a plan of organization.

#### 124

En folksamling har samlats framför ett porträtt av den bortgångna politikern Anna Lind. Många ser bekymrade ut och några håller röda blommor i handen.

#### 128

Foto på Tysklands förbundskansler Angela Merkel som promenerar på en grusväg tillsammans med den spanske premiärministern. De ser ut att ha ett avslappnat och informellt samtal med varandra.

#### 130

Diagram över ett företags olika utvecklingsstadier och dess olika typer av ledarskap. De stadier och tillhörande ledartyper som presenteras är:

- Uppstart - entreprenör
- Tillväxt - producerare
- Blomstring – administratör
- Mognad - inspirerare

**134**

Foto på en orkester som uppträder inför en fullsatt konsertlokal. Alla orkestermedlemmar är klädda i svart och vitt. De tittar uppmärksamt på dirigenten, som leder orkestern med stor inlevelse.

**137**

Pia Sundhage, huvudtränaren i det svenska damlandslaget i fotboll, klappar om lagkapten Caroline Seger efter en match. Båda strålar av glädje.

**139**

Foto på Apples grundare och karismatiska ledare Steve Jobs som håller upp en Apple-telefon. Han har gråsprängt hår och glasögon och är klädd i en svart polotröja. Han ler nöjt mot kameran.

**160**

Foto inifrån ett stort, cirkelformat bibliotek med högt i tak och många våningar. Längst ner i bild ser man en man som lånar en bok vid en biblioteksdisk.

**165**

Foto på fem killar som dansar balett i en balettsal. De är klädda i vita linnen, svarta tajta byxor och balettskor. De ser ut att vara koncentrerade och fokuserade på sin uppgift.

**167**

Foto på Larry Page och Sergey Brin, grundarna till sökmotorn Google. De skrattar och håller händerna i jeansfickorna. De ser nöjda och avspända ut.

**168**

En kille och en tjej står och spelar bordsfotboll i ett tegelfärgat rum. I rummet finns två orange soffor, tre färgglada bord och några balansbollar.

**171**

Figur i form av ett pussel som består av fyra mjuka och fyra hårda delar. De hänger ihop genom en pusselbit i mitten med texten "Värderingar som man har gemensamt".

De mjuka delarna består av:

- Gemensamma antaganden
- Historier, myter och ritualer
- Symboler

De hårda delarna består av:

- Rutiner och styrning
- Ledarstilar
- Organisationsformer

## 172

1. Foto från ett Spotify-kontor som är modernt inrett, med vita och svarta toner och färgglada möbler. Tre kvinnor i svartvita kläder går med varsin kaffemugg i en luftig korridor. Två tjejer i färgglada kläder sitter intill dem i en grön soffa och går igenom några papper.
2. Foto på en medelålders man i svart kostym som sitter vid ett skrivbord och tittar igenom sina papper. Han sitter med ryggen mot ett stort fönster, som vetter mot en annan kontorsbyggnad. Rummet ser kallt och lite tråkigt ut.

## 174

Foto på det stora kryssningsfartyget Costa Concordia som gått på grund i närheten av land. Fartyget, som är vitt och blått, ligger på sidan och täcks till hälften av vatten. Runt det kantrade fartyget cirkulerar ett stort antal räddningsbåtar.

## 177

Foto från en akutmottagning. Några ambulanssjukvårdare kommer in med en kvinna på bår. En av dem står vid receptionen och tittar i en journal. En bit ifrån dem sitter två läkare och samtalar. En sjuksköterska passerar med några papper i handen.

## 186

Fyra personer klädda i militärkläder ligger tätt intill varandra på en gräsmatta. De försöker med gemensamma krafter att lyfta en stor stock.

## 194

1. Foto på två tjejer i svenska lagdräkter som tränar basket. Den ena har precis kastat iväg sin boll mot korgen och den andra gör sig redo att göra detsamma.
2. Foto på fyra simmare med olika lagdräkter som dyker i vattnet på varsin bana.
3. Foto på två tjejer som spelar pingis. En av dem, som är klädd i röda kläder, gör sig redo att göra en serve. Den andra, som är klädd i svart lagdräkt, fokuserar på att ta emot bollen.

## 198

Fyra killar och fyra tjejer sitter runt ett bord. På bordet ligger uppslagna läroböcker och anteckningsblock. De ser ut att ha delat in samtalet i två grupper och vänder sig mot dem som sitter intill dem själva.

## 203

En man sitter på marken framför en gallergrind som vaktas av poliser. Han håller upp ett stort plakat med texten PEACE framför sig. En polis böjer sig fram mot honom, lägger ena handen på hans axel och pekar med andra handen i riktning bort från platsen.

**218**

En person håller upp en pinne i vilken han eller hon har fäst ett snöre med en morot.

**224**

Figur som visar Maslows behovspyramid. Om lägre behov tillfredsställs finns en tendens till att röra sig uppåt för att möta nästa behov. Om lägre behov inte tillfredsställs finns dock en tendens att återvända till dessa behov. De olika behoven (med start nerifrån) är:

- Fysiska behov
- Trygghetsbehov
- Samhörighet
- Uppskattning
- Självförverkligande

**227**

Foto på en höjdhopperska som med god marginal glider över ribban. Hon har en nummerlapp på det röda linnen med texten: 407, DN-galan.