

The seven habits of highly effective people
- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"




<https://www.stephencovey.com/>

En personligt färgad sammanfattning av
Michael Rangne

mrangne@gmail.com

Vi är inte rädda för att dö
- vi är rädda för att inte ha levat.



Rollo May

http://www.youtube.com/watch?v=IU1rZa8Ur_Q
<http://www.youtube.com/watch?v=eLSK-LVN3y4>
<http://www.youtube.com/watch?v=c57RfNtIQzq>
<http://www.youtube.com/watch?v=Ajtf79W8QBg>
<http://www.youtube.com/watch?v=IzgRa6WvNao>



5

Agenda

Pass 1 Introduktion till Coveys värld
 Vana 1: Be proactive

Lunch!

Pass 3 Vana 2: Begin with the end in mind
 Vana 3: Put first things first
 Vana 4: Think win-win

Pass 4 Vana 5: Seek first to understand, then to be understood
 Vana 6: Synergize
 Vana 7: Sharpen the saw

Något om materialet



Några val beträffande upplägget



Varför prata om Covey här?

- Han har **fångat grunderna i den västerländska filosofin** vad gäller karaktärsutveckling, personliga prestationer och framgångsrikt samarbete.
- Praktiskt användbart.** "It could change your life."
- Hjälper oss att **leva fullt ut, effektivare och i samklang med våra djupaste värderingar.**
- Tillfredsställelse i att ha principer och ett system att luta sig mot, som **ger stöd i nuet och sammanhang på sikt.**
- Skönt med en känsla av kontroll, av att **behärska situationen** oavsett vad som händer, vara "on top".
- Kick var dag man lyckats leva optimalt**, gjort det bästa möjliga av den.

Recognized as **one of Time magazine's 25 most influential Americans**, Stephen R. Covey has dedicated his life to demonstrating how every person can truly control their destiny with profound, yet straightforward guidance. As an internationally respected leadership authority, family expert, teacher, organizational consultant, and author, his advice has given insight to millions.

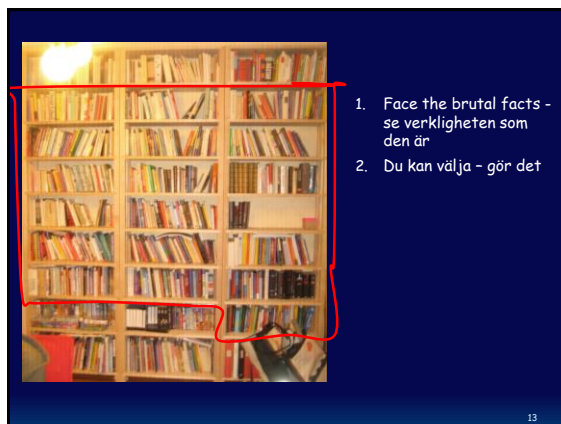
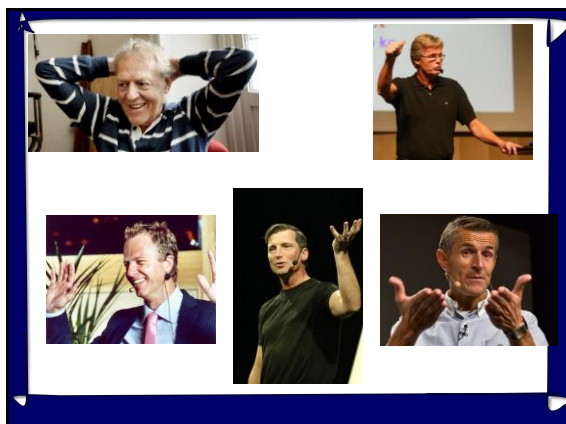
Some of Stephen R. Covey's milestones:

- Over **20 million books sold** (in 38 languages).
- The 7 Habits of Highly Effective People was named the #1 Most Influential Business Book of the Twentieth Century.**
- Authored four titles with sales exceeding one million copies each: First Things First, Principle-Centered Leadership, The 7 Habits of Highly Effective Families, and The 7 Habits of Highly Effective People.
- Latest book, The 8th Habit, has sold nearly 400,000 copies.
- Author of the best-selling nonfiction audio in history** (The 7 Habits of Highly Effective People).
- No. 1 best-selling hardcover book on family** (The 7 Habits of Highly Effective Families).
- National Fatherhood Award** (father of 9, grandfather of 44).
- International Man of Peace Award.
- Co-founder and vice chairman of FranklinCovey, the leading global professional services firm with offices in 123 countries.
- International Entrepreneur of the Year Award.
- Awarded eight honorary doctorate degrees.

Korrekt principer är som fyrar

We shall never cease from exploring,
and the end of all our exploring will
be to arrive where we began and to
know the place for the first time.

T S Eliot





Vad behöver jag för att få ett bättre liv?

Ännu fler tankar, böcker, föreläsningar och kurser om psykologi, personlighetsutveckling och ledarskap?

Eller är problemet snarare att jag inte lyckas använda det jag redan vet?

Sorry, men...
INGENTING fungerar!

Utom möjligen en sak:
Att vara på vippen att dö, men klara sig.

Och en sak till:
Ett BESLUT!

Michael Rangne 15

"The habit of the active utilization of well-understood principles is the final possession of wisdom."

Alfred North Whitehead

"You don't have to learn a hundred new practices. You don't have to be constantly searching for newer, better techniques. All you need is a basic framework of fundamental principles that you can apply in any situation."

Stephen R Covey

Michael Rangne 16

"Give a man a fish and you feed him for a day.
Teach a man to fish and you feed him for a lifetime."

"Develop teachers out of fishermen, and you lift all of society."

Michael Rangne 17

Ge råd?

"I don't really have advice for people, except one thing: don't take any advice."

Ge inte råd, men dela med dig av dina egna upplevelser och erfarenheter.

Werner Erhard, Relationships - making them work

Skilj på råd och goda råd

Ett gott råd

- ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara.
- framförs på ett sätt som gör intryck.
- framförs *en gång*.
- överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav.

Michael Rangne 19

Välj det DU gillar!

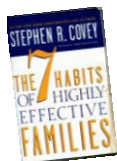
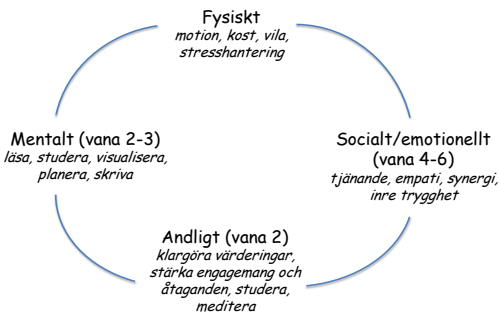


Michael Rangne

2015-01-07

20

En sund själ i en sund kropp



Familjen - ett flygplan?



Var är ni nu?

Survival
↓
Stability
↓
Success
↓
Significance

"The key is in having a clear vision of your destination, a flight plan and a compass."

Två avgörande vanor

1. Regelbundna familjemöten
2. Regelbundna möten med varje enskild medlem

Stephen Covey goes from 7 habits to 5 choices!

CHOICE 1	ACT ON THE IMPORTANT don't react to the urgent	1	AGERA PÅ DET VIKTIGA reagera inte på det brådskande
CHOICE 2	GO FOR EXTRAORDINARY don't settle for ordinary	2	SIKTA PÅ DET ENASTÄNDE nå dig inte med det gamla vanliga
CHOICE 3	SCHEDULE THE BIG ROCKS don't sort gravel	3	SCHEMALÄGG DE STORA STENARNA sortera inte grus
CHOICE 4	RULE YOUR TECHNOLOGY don't let it rule you	4	STYR TEKNIKEN låt inte den styra dig
CHOICE 5	FUEL YOUR FIRE don't burn out	5	HÅLL IGÅNG ELDEN bränn inte ut dig

Covey på nätet, nov 2013

<https://www.stephencovey.com/> (runa)
<http://edition.cnn.com/2012/07/16/us/obit-stephen-covey>
<http://www.youtube.com/watch?v=F-nxQ9uDdiQ> (big rock)
http://www.youtube.com/watch?v=player_detailpage&v=SsSIQwW0HJI (intervju, sammanfattad idé)
<https://www.stephencovey.com/7habits/7habits.php> (sf 7 vanorna)
<http://www.franklincovey.se/>
<http://www.youtube.com/watch?v=a94vEKxSWc8> (video, de 5 valen)
<http://www.youtube.com/watch?v=feature=endscreen&NR=1&v=KvEYKoiJ48> (välja reaktion, 90/10-regeln)
<http://universalprinciples.se>

Covey på nätet

1. <http://www.the5choices.com/learn-more/what-are-the-5-choices/#Act-on-the-Important> (5 valen ett i taget)
2. <http://www.youtube.com/watch?v=lpou5YXk46Y&feature=endscreen&NR=1> (big rock, skolan)
3. <http://www.youtube.com/watch?v=feature=endscreen&v=x2dsF4xk2f8&NR=1> (big rock)
4. <http://www.youtube.com/watch?v=16m9WnNdpSw> (big rock äldre stil)
5. <http://www.youtube.com/watch?v=feature=endscreen&NR=1&v=KvEYKoiJ48> (välja reaktion, 90/10-regeln)
6. <http://universalprinciples.se>
7. <https://www.stephencovey.com/> (runa)
8. <http://edition.cnn.com/2012/07/16/us/obit-stephen-covey> (CNN)
9. <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits.php> (sf 7 vanorna)
10. <http://www.franklincovey.se/utbildningskatalog/personligt-ledarskap> (kurskatalog)
11. <http://www.youtube.com/watch?v=a94vEKxSWc8> (video, de 5 valen)

Vem vill du helst ha som chef?

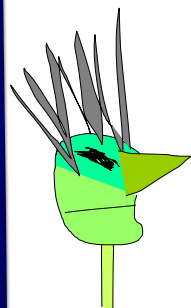
1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oberstad typ som oreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?

Ulrika, 50 år.

- Taskig kosthållning och kraftigt överviktig.
- Röker, även under graviditeten.
- Inget fast jobb någonsin.
- Utbildar sig till bl a "coach" och "mental tränare" och börjar oombett "coacha" människor som passerar på hennes väg genom livet.
- Parasiterar på andra materiellt och psykologiskt.
- Inger instinktiv motvilja hos de flesta som träffar henne.

Vad avgör vilket
förtroende och tillit andra
har för dig?

Hur behöver du vara, och
vad behöver du göra?

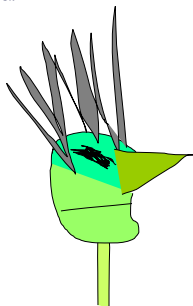


Vad menar vi med
"karaktär"?

Och vad ska det vara bra
för?

Karaktär

- Självinsikt
- Integritet
- Jämmod, självbehärskning
- Självdisciplin
- Tålmod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet
- Tjänande



Ledarskap måste förtjänas

Man kan "låna" styrka (från sin maktposition, chefsroll, auktoritet, rykte, tidigare prestationer)...

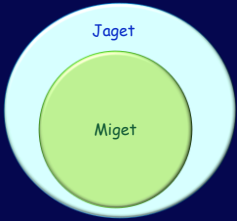
...men vad får det för konsekvenser på sikt?

"People don't care how much you know until they know how much you care"

There is no real excellence in all this world
which can be separated from right living.

David Starr Jordan

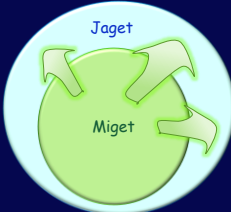
Jungs personlighetsstrukturer



Michael Rangne

34

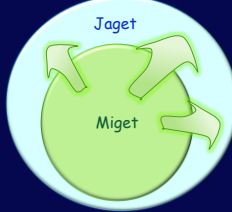
"Miget" läcker!



Michael Rangne

35

När tillvaron blir alltmer komplex och
obegriplig behöver vi vår intuition mer än
någonsin



När vi inte förstår
tekniken, beskrivningen
eller utvecklingen
återstår bara att
försöka bedöma om
MÄNNISKAN ifråga är
tillförlitlig.

Michael Rangne

36

"Restoring the character ethic"

- Character = characteristics of the person.
- Vem jag ÄR - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.
- **Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.**

Varför prata om karaktär?

- Karaktäretiken hävdade att **det finns grundläggande principer för ett effektivt liv.**
- Vi kan bara uppleva sann framgång och varaktigt lycka om vi lär oss dessa principer och integrerar dem i vår karaktär.

Vad menar vi med karaktär?

- Att **leva med självdisciplin och integritet.**
- Att **låta sig styras av sina djupaste värderingar** - inte av sina tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Vår **förmåga att ge och hålla löften till oss själva och andra.**

Vad menar vi med integritet?

- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär.**
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte av tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Att leva med **självdisciplin.**
- Vår förmåga att **ge och hålla löften till oss själva och andra.**

Ledare i brist på balans

Man kommer kanske på det senare i livet och ångrar sig. Det är jag nästan säker på att man gör.

Torsten Jansson

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önsknningar för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD

Michael Rangne

2015-01-07

42

- Lyssnar på sina känslor och djupare behov.
- Kan välja och prioritera.
- Sparar energi till annat än bara jobbet.
- Dör med känslan av att ha valt sitt eget liv.

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se enligt SvD 2/10 2006

43

"Jag har ingen motivation"



Michael Rangne

2015-01-07

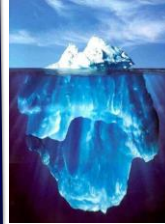
44

"Personality ethic"

De senaste 50 åren har det i stället mest handlat om personlighet, om att visa upp en attraktiv yta, om att spela det sociala spelet framgångsrikt, om att påverka och manipulera andra i syfte att nå mina egna mål.

Personligheten måste hänga ihop med karaktären

Min personlighet och mina relationer till andra behöver förankras i min karaktär.



Människor vars personlighet är avskuren från deras karaktär tenderar att ägna sig åt ytlig teknik och metodik, arbeta med dolda agendor, utnyttja, manipulera och luras för att påverka och styra andra i syfte att få vad de själva vill ha.

Dygdena förändras

1900

- Måttlig
- Ärlig
- Tystlåten
- Seriös, tyngd
- Sparsam
- Lugn och trygg
- Ödmjuk
- Hel och ren
- Långsiktig, bred

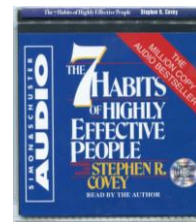
2000

- Flexibel, kreativ
- Verka vara ärlig
- Kommunikativ
- Självironi, lätthet
- Konsumtionsbenägen
- Cool och distanserad
- Självframhälvande, kaxig
- Kroppsmedveten
- Projektinriktad, smal

"Åt inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."

"Bli känd, ha gott om pengar, tro på dig själv."

Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"



1:10:30 - 1:12:50
0:24:50 - 0:28:55
0:28:50 - 0:34:20

Fyren (principerna)

Begin with the end in mind (leadership)
Put first things first (management)

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra



Jag kan välja att leva som en klart lysande fyr för andra

- Allt det som berörs här är sådant som vi egentligen redan vet. Det handlar om självklara (self-evident) principer, även om jag kanske inte gjort dem till vanor. "What is common sense is not common practice".
- Vi måste lyssna på, lära och repetera principerna om och om igen, tills de blir en del av våra hjärnors mjukvara (the software of our heads).
- Vi måste lära andra människor principerna, "socially commit", och själva börja leva efter dem.
- Därigenom blir vi som fyrar för andra människors liv.

"Vill jag lyckas med det jag företar mig måste jag handla i harmoni med de principer som styr resultatet."



"Identifiera och tillämpa den princip som styr resultatet du strävar efter."

Knepig situation i praktiken

Kan jag finna några korrekta och relevanta principer att luta mig mot, för stöd och vägledning?

Korrekta principer är som fyror

- Principer är "psykologiska naturlagar". De är självklara, beständiga och rör sig inte.
- Principer utgör "terrängen", och denna kan vi bara hantera väl om vi har en bra "karta", dvs en korrekt förståelse av de principer som styr resultatet av våra handlingar.
- Principer är m a o riktlinjer för effektivt beteende.
- Vi kan inte bryta mot principerna utan att göra oss illa. Det bästa vi kan göra är att **lära oss dem, göra utrymme för dem, använda dem och vara tacksamma för dem.**
- När vi gör det gör principerna oss större, **de frigör oss och ger oss kraft och makt.**
- Principer är inte samma sak som värderingar eller rutiner.

Who am I?

"I am your constant companion. I am your greatest helper or heaviest burden. I will push you onward or drag you down to failure. I am completely at your command. Half the things you do you might just as well turn over to me, and I will be able to do them quickly, correctly. I am easily managed – you must merely be firm with me. Show me exactly how you want something done, and after a few lessons I will do it automatically.

I am the servant of all great people; and alas, of all failures as well. Those who are failures, I have made failures. I am not a machine, though I work with all the precision of a machine plus the intelligence of a human being. You may run me for a profit or turn me for ruin – it makes no difference to me. Take me, train me, be firm with me, and I will place the world at your feet. Be easy with me and I will destroy you."

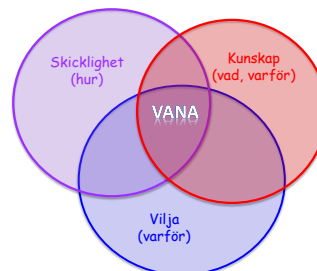
Covey, *The 8th habit*, sid 274

Who am I?

I am habit!

Covey, *The 8th habit*, sid 274

En vana = en princip som jag internaliserar och som sedan med automatik styr mina handlingar



Vad menas med en vana?

- En princip som jag internaliserar och som sedan med automatik styr mina handlingar.
- En vana fordrar kunskap, skicklighet och inställning/motivation - samtidigt
 - Vad jag ska göra
 - Hur jag ska göra det
 - Vilja att göra det, vilket inbegriper medvetenhet om varför jag vill göra det

Vanorna utgår från ett antal *principer* som jag behöver

1. Förstå på djupet
2. Lära mig
3. Lära andra
4. Odlas och leva tills de blir en del av min natur

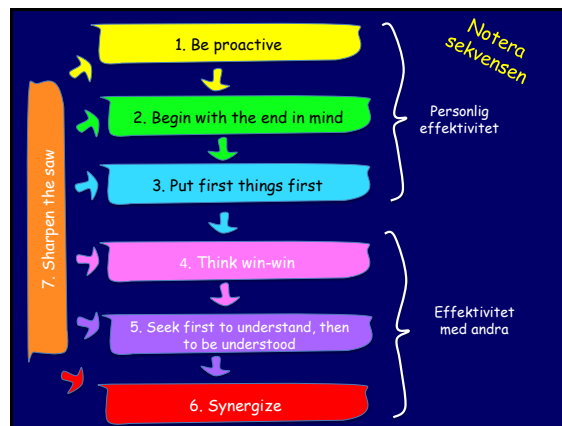
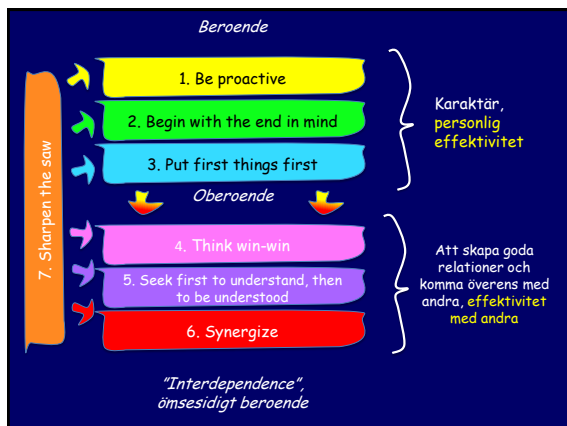
Hur pass väl jag lyckas leva mitt liv i enlighet med dessa principer är avgörande för hur mycket lycka jag får uppleva i mitt liv.

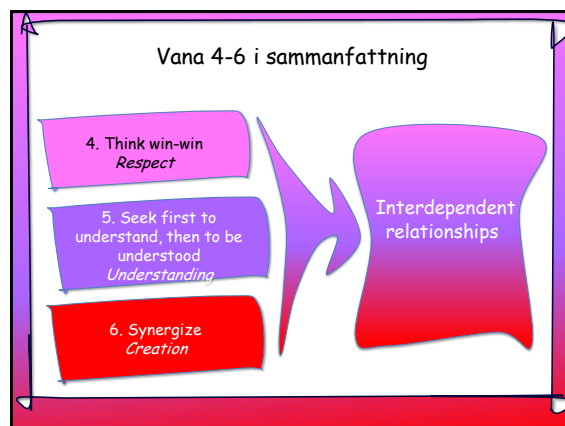
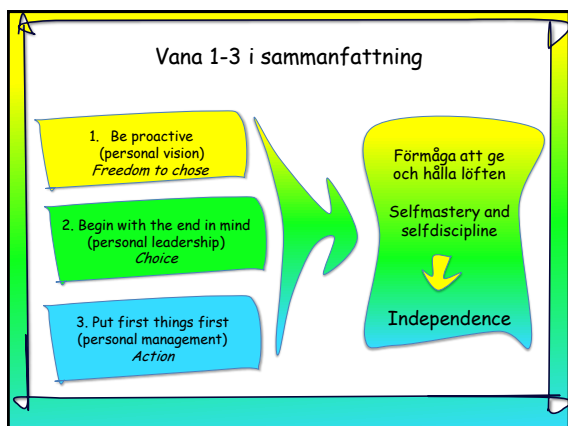
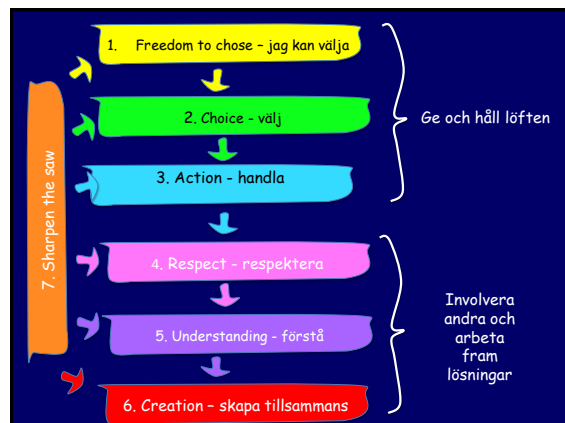
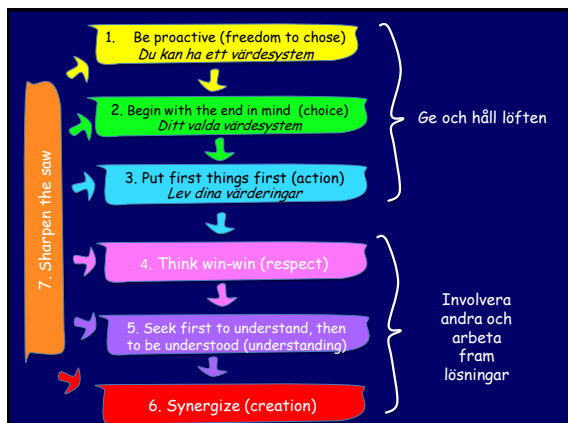
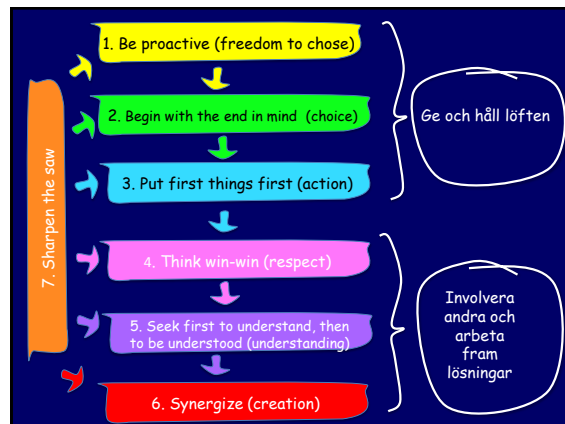
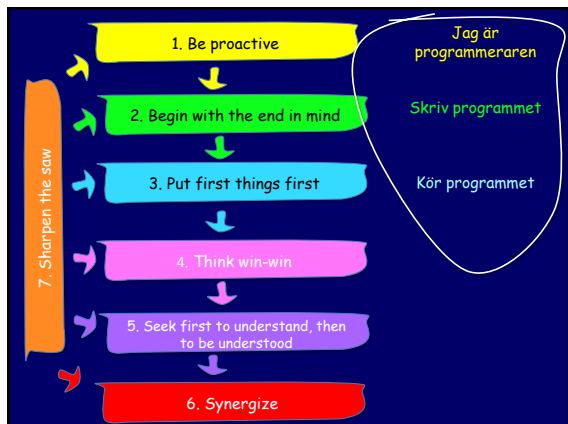
Föreslå några principer som kan vara bra att känna till och respektera



Vad tycker ni om dessa förslag?

1. Ta initiativ, bestäm själv.
Välj själv dina tankar, känslor, reaktioner och ditt liv.
2. Börja och lev med slutet i sikte.
3. Gör det väsentligaste först.
4. Tänk och eftersträva att vi båda ska bli nöjda med våra överenskommelser.
5. Försök först att förstå, *därefter* att bli förstådd.
6. Sök kreativa lösningar som är bättre än något av de ursprungliga förslagen.
7. Avsätt tid för att fortlöpande vårda och utveckla dig själv och dina förmågor.





Jag måste börja med mig själv

Vana 1-3 handlar om

- mig själv och min karaktär
- min syn på mig själv och andra
- min vision, vad jag vill med mitt liv och att prioritera detta
- att leda mig själv och min tid

Vana 4-6 måste vara förankrade i min karaktär och handlar om

- principer för interaktioner med andra
- att relatera till och komma överens med andra
- att bygga djupa, produktiva, glädjefyllda och varaktiga relationer med andra
- att samarbeta

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"



Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



Ömsesidigt beroende!

Vår kultur hyllar oberoende och självständighet.

Framgång och ett lyckligt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, ömsesidigt beroende.

Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta!

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Coveys vana 1-3 handlar om vår karaktär, "karaktärsvanor".

Coveys vana 4-6 handlar om vår personlighet och hur vi relaterar till andra, "personlighetsvanor".

Tillsammans, konsekvent använda, leder de oss genom utvecklingen från beroende över oberoende till ömsesidigt beroende.

Beroende

- "Du", "dom".
- Du gjorde detta mot mig. Det är ditt fel. Du måste ta hand om mig.
- Ansvaret förläggs utanför dig själv, externalisering.
- Jag behöver andra för att få vad jag vill ha.

Former av beroende

- Fysiskt: Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom).
- Emotionellt: Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande.
- Intellektuellt: Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande.

Oberoende

- "Jag".
- **Självförtroende, självförtroende. Jag kan välja.** Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- **Ansaret (och skulden) förläggs hos mig själv,** internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.
- Är en bra grund för "interdependency" men är inte tillräckligt för att hantera vår tids krav.

Interdependency, ömsesidigt beroende

- "Vi".
- **Samarbete.**
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men **vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.**
- Våra största prestationer fordrar "interdependency skills". Ett bra och effektivt liv bygger på denna förmåga!

Habit 1 - personal vision

Be proactive

Habit 2 - personal leadership

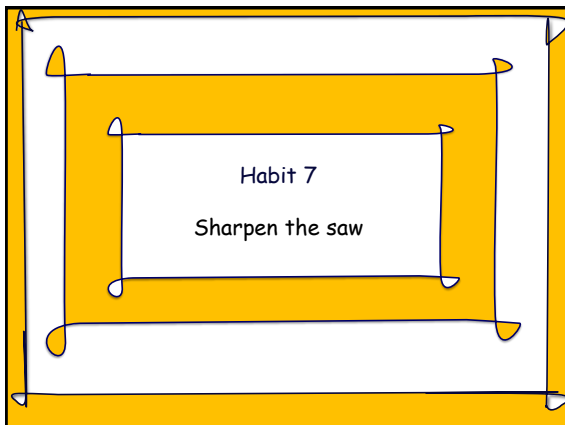
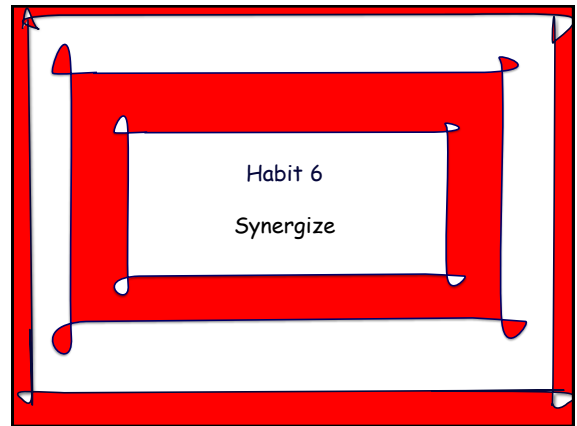
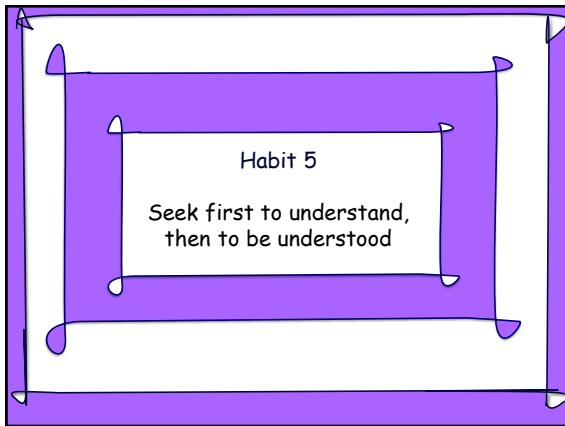
Begin with the end in mind

Habit 3 - personal management

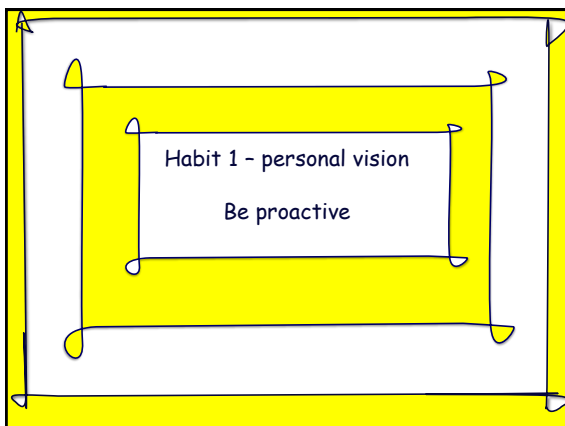
Put first things first

Habit 4

Think win-win



Vana	Bra idag	Bättre i morgon
1. Var proaktiv		
2. Börja med slutet i sikte		
3. Gör det viktigaste först		
4. Tänk vinna-vinna		
5. Försök först att förstå, därefter att bli förstådd		
6. Sök lösningar som är bättre än något av de ursprungliga förslagen		
7. Vassa sägen		



Proaktivitet

1. **Inre liv** - styra mina tankar, känslor, tolkningar och reaktioner
2. **Yttre beteende** - välja och kontrollera mina handlingar, ta initiativ, vara kreativ, skapa

Proaktivitet

1. **Inre liv** - styra mina tankar, känslor, tolkningar och reaktioner
2. **Yttre beteende** - välja och kontrollera mina handlingar, ta initiativ, vara kreativ, skapa

Motsatsen är att vara **reaktiv**, att **reagera** på tidigare och nuvarande händelser - gener, uppfostran, prägling, omständigheter. Leder till offermentalitet och "inlärd hjälplöshet".

Proaktivitet är inte bara att välja mitt svar på mina omständigheter...

...det innebär också att jag själv SKAPAR omständigheterna - de omständigheter jag vill ha i mitt liv

Vår karaktär, vår proaktivitet och effektivitet, bygger på vår förmåga att styra oss själva

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra

Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Psykologisk flexibilitet
- Humor
- Tar ansvar för sig själv i världen

The fault, dear Brutus, is not with our stars but with ourselves.

Julius Cesar

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för **andras** väl och ve, för sådant de inte själva klarar och därför behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mina tankar
- mina ord
- mina känslor
- mina handlingar
- mina värderingar
- min integritet
- mitt eget liv
- vem är jag i världen

- **min inverkan på andra**

94

"Massflykten från ansvar"

Metoder för att inte behöva se och ta sitt ansvar:

- Offer, kränkt.
- Ovilja att se sin roll, sina valmöjligheter och sitt ansvar.
- Ovilja ta ansvar.
- Placerar ansvaret hos någon annan.
- Rättigheter men inte skyldigheter.
- Skulden rationaliseras bort.
- Ångest och skuld-känslor är psykologiska defekter som man ska göra sig av med.



Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

Vem jag är gör skillnad!

- Mamma?
- Min fru?
- Mitt barn?
- Mina vänner?
- Min chef?
- Min lärare?
- Mina patienter?
- "Samhället" och "kulturen"
- Svenska Dagbladet?
- Vem som helst, huvudsaken är att ingen tycker illa om mig?

Vem bestämmer över mina känslor?



Michael Rangne

2015-01-07

99

Kan man ö h t påverka sin lyckonivå?



<http://www.youtube.com/watch?v=GitylidTLB4>

Diskutera

Är detta möjligt???

"Skulle ni kunna tänka er att vara där jämt?"

"Ibland lider man helt *frivilligt* flera dagar i sträck!"

Kan jag välja 😊 litet oftare?

Tack till Kay Pollak!

The single most remarkable fact about human existence is how hard it is for humans to be happy.

Hayes & Wilson 1999

103

Lycka önskar jag dig icke, ty den finns icke, men kraft att bära ditt öde, önskar jag dig.

"Jag steg upp på morgonen, och så var den dagen förstörd."

Michael Rangne 2015-01-07 105

"You have been given the gift of life. You can have it some, or you can have it all - it's up to you."

Föreläsning *Living fully - living freely*, Allen Cohen, Café Pan 10/10 1986

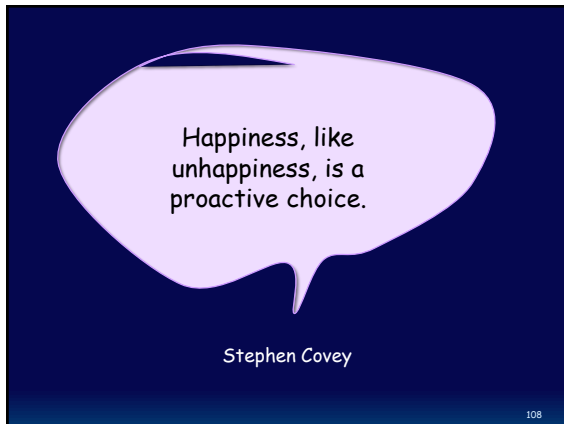
att välja. Glädje
Kay Pollak

ATT VÄXA GENOM MÖTEN
Kay Pollak

Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.
Alltid, i varje stund.

Varje möte kan ge oss något för egen del.
Vartenda ett.

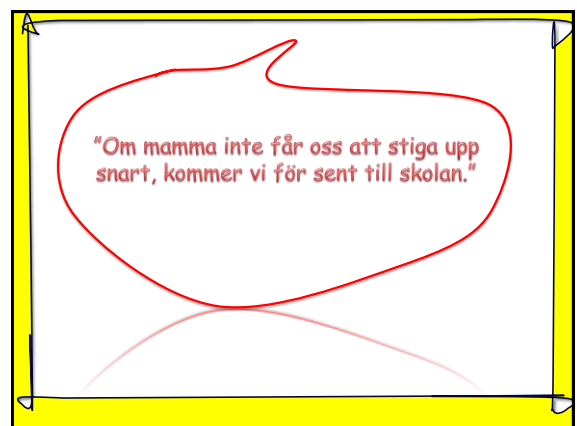
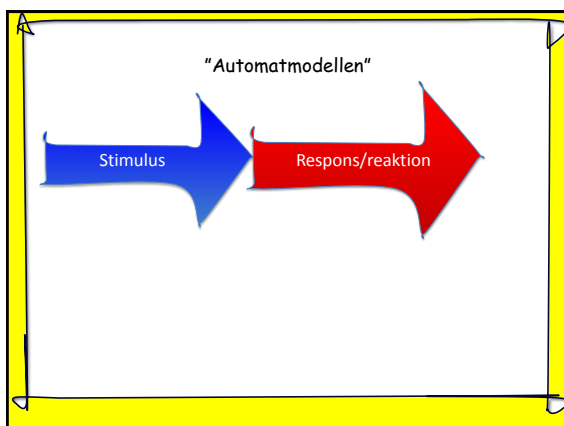
Michael Rangne 2015-01-07 107

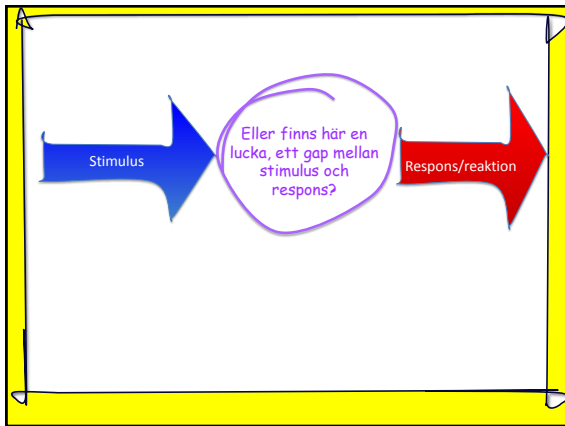


Vad utmärker lyckliga människor?

1. De har lätt för att känna och uttrycka **tacksamhet** över vad de har.
2. De ägnar mycket tid åt familj och vänner, vårdar och njuter av sina **nära relationer**.
3. De är **sociala och utåtriktade**, fokus på något större än dem själva.
4. De är **djupt engagerade** i vissa livslånga mål och ambitioner.
5. De är ofta **hjälsamma** mot både kollegor och okända.
6. De har en **optimistisk syn** på framtiden.
7. De njuter av **livets glädjeämnen** och försöker leva i nuet.
8. De **motionerar** ofta och regelbundet.
9. De **hanterar påfrestningar** och kriser så att de kommer ur dem fortare och på rätt köl.

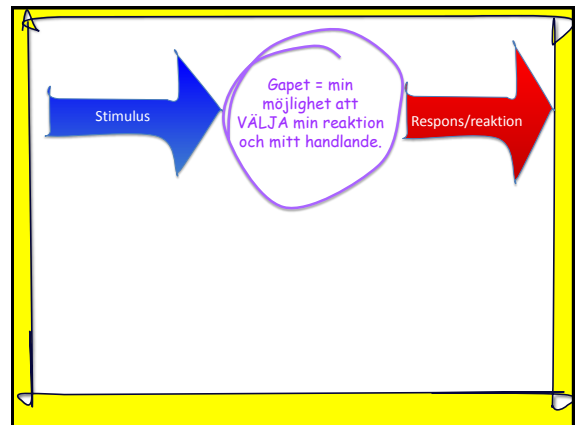
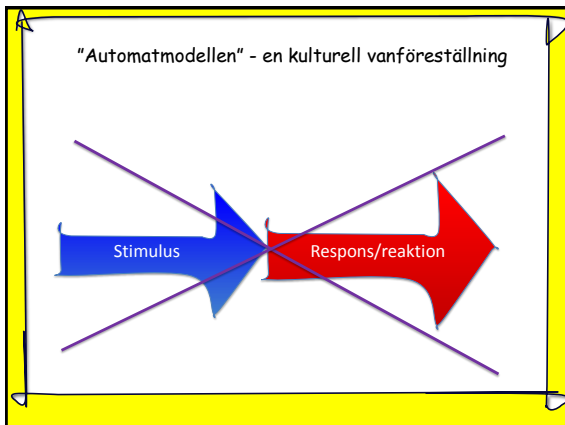
Michael Ranganje 2015-01-07 111





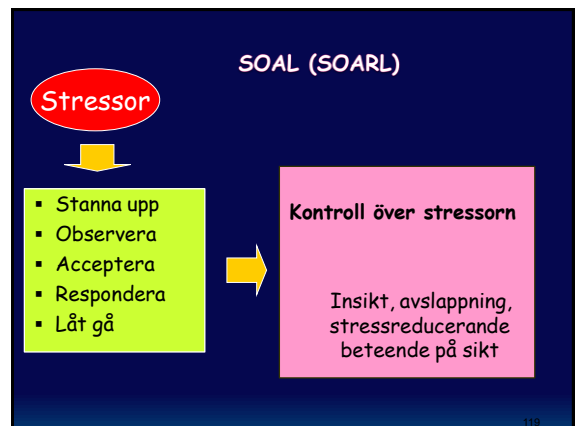
No one can hurt you without your consent

They cannot take away our self respect if we do not give it to them



Tala i vredesmod och du kommer att hålla det bästa tal du någonsin ångrat.

Winston Churchill





90/10-principen

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=iKvEYKoiJ48>

Dags att växa upp?

Om inte DU väljer...

...så väljer någon ANNAN åt dig!

122 Michael Rangne 2015-01-07

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

Du väljer det!

123

Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det

Spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar men inte dess konsekvenser!

124 Michael Rangne 2015-01-07

EN BRA MÄNNISKA STYR SJÄLV SITT ÖDE?

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD!

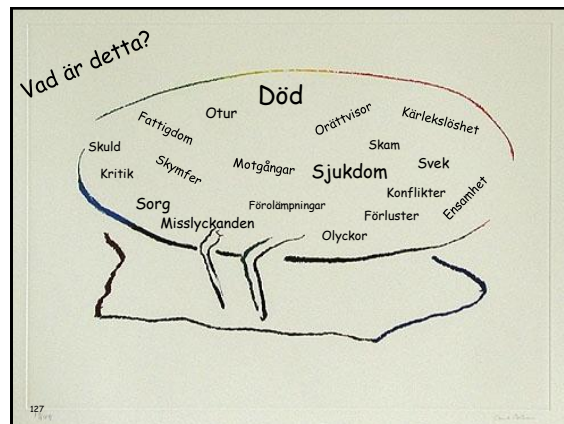
ÄPPLENA KOMMER NÄR DE KOMMER

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)

125



**VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -
MEN RESULTATET RÅDER VI INTE ÖVER!**



Detta är helt normalt!



När som helst
kan vad som helst
hända vem som helst

Michael Rangne

Vill du *ha* så måste du *vara*

Vill du ha...	...pröva att vara:
Ett lyckligt äktenskap...	
En trevligare, gladare, mer samarbetsvillig tonåring...	
Större frihet på jobbet...	
Förtroende och tillit...	
Uppskattning på jobbet...	

Vill du *ha* så måste du *vara*

Vill du ha...	...pröva att vara
Ett lyckligt äktenskap...	...en person som skapar positiv energi och älskar förbehållslöst
En trevligare, gladare, mer samarbetsvillig tonåring...	...en mer kärleksfull, förstående, empatisk, pålitlig förälder
Större frihet på jobbet...	...en mer ansvarstagande, hjälpsam och bidragande medarbetare
Förtroende och tillit...	...pålitlig
Uppskattning på jobbet...	...en lösning på problemen, inte ett problem själv

När jag utvecklar mitt varande ökar jag min "pc" inom området - min förmåga och mina möjligheter att vara en kärleksfull partner, en god förälder, en effektiv och uppskattad medarbetare eller chef.

Att vara proaktiv är att välja och att ta ansvar

- Jag är själv ansvarig för min effektivitet och min lycka.
- Vår mänskliga natur är att handla, inte att vara objekt för andras handlande (our human nature is to act and not be acted upon).
- **Men att vara proaktiv innebär mer än att ta egna initiativ.**
- "Response-ability": ability to **chose my response.**
- **Att ta ansvar för mitt liv, inklusive mina tankar, känslor och handlingar. Jag känner så här och jag gjorde detta.**
- Proaktiva människor anklagar inte omständigheter och andra människor för sina känslor och för det som händer dem.
- **Vill jag tillåta mina nuvarande omständigheter, mitt förflutna och andra människor att avgöra hur jag känner mig och vad jag gör?**

Att vara proaktiv är att **välja** och att **ta ansvar**

- **Mina reaktioner, beteenden och handlingar är produkter av mina egna beslut, baserade på mina principer, värden och värderingar (values) - inte produkter av mina omständigheter, baserade på mina känslor.**
- En bra fråga till min hjälp: Vilket är **syftet** med denna situation och min roll i den just nu?
- **Att ta ansvar** innebär att jag i varje situation medvetet begrundar vilka alternativ jag har och sedan konsekvent **väljer** att göra det bästa jag kan komma på.
- Det följer ofta en överväldigande frihetskänsla när jag inser att jag kan välja mina känslor och attityder till vad som än händer mig i livet. Jag kan välja att inte låta en annan människas handlingar påverka hur jag känner mig. Jag kan **välja** att inte känna mig miserabel! "No one can hurt you without your consent" (Eleanor Roosevelt)

Motsatsen till att tro sig kunna påverka och kontrollera sina reaktioner är determinism

Mitt liv ser ut som det gör på grund av omständigheter utanför mig själv. "Environment, conditions and conditioning."

1. Genetisk determinism - mina föräldrar (mina gener) gör det mot mig. "Alla i min släkt har kort stubin, det är bara så vi är."
2. Psykologisk determinism - mina föräldrar gjorde det mot mig.
3. Omgivningsdeterminism - min chef, min fru, mina barn, bristen på tid och pengar gör det mot mig.

Psykisk determinism lär: "The child is father to the man." Det är en lögn, men för dem som tror på det är det sant. **Att det finns en historisk förklaring betyder inte att det måste fortsätta att vara på samma vis *nu!***

Motsatsen till proaktivitet är att vara reaktiv

- Andra människor och yttre omständigheter gör detta mot mig.
- **Leder till känslor av maktlöshet och bristande kontroll, "inlärtd hjälplöshet".** "Det spelar ingen roll. Jag kan inte påverka detta."
- **Hela syftet med mitt språk är att undfly ansvar, att flytta ansvaret från mig själv till andra människor och yttre omständigheter.**

Ditt språk avslöjar dig

Diskutera

Reaktivt språk	Proaktivt språk
Jag kan inget göra	
Det är bara sådan jag är	
Han gör mig förbannad	
Jag kan inte	
Jag måste	
Om bara	
De kommer inte att tillåta	

Ditt språk avslöjar dig

Reaktivt språk	Proaktivt språk
Jag kan inget göra	Låt oss undersöka alternativen
Det är bara sådan jag är	Jag kan välja ett annat förhållningssätt
Han gör mig förbannad	Jag väljer själv mina känslor
Jag kan inte	Jag väljer
Jag måste	Jag föredrar
Om bara	Jag ska se till att
De kommer inte att tillåta	Jag ska göra en effektiv presentation

Skilj på "liberty" och "freedom"

- "Liberty is a condition of *the environment*. Liberty means that you have **many options to chose from** in your environment."
- "Freedom is a condition of *the person*. Freedom means that you have **the internal power to exercise these options.**"

Syfte och mening

- Det högsta värdet är att hantera även svåra omständigheter och lidanden på ett meningsfullt och konstruktivt sätt, **så att mina handlingar även då uttrycker och stöder mina grundläggande värderingar och mål.**

JAG ÄR INGET OFFER!

JAG VÄLJER SJÄLV
MINA TANKAR,
REAKTIONER, KÄNSLOR
OCH HANDLINGAR.

I'M IN CHARGE!



How can I enjoy
this person,
situation, place,
challenge?

Vilka valmöjligheter
har jag just nu?

Två KONSTRUKTIVA
frågor att ha med sig

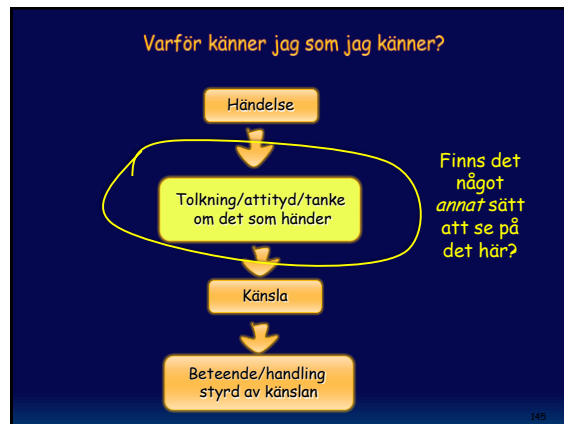
Två till!

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

144



Det är sällan din reaktion på något som är problemet.

Däremot är kanske *din reaktion på din reaktion* - hur du förhåller dig till din reaktion - ett problem.

Werner Erhard: What is the possibility of relationship?

146

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

147

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?

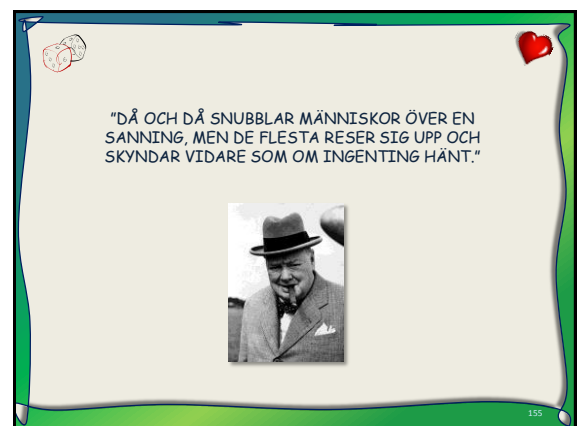
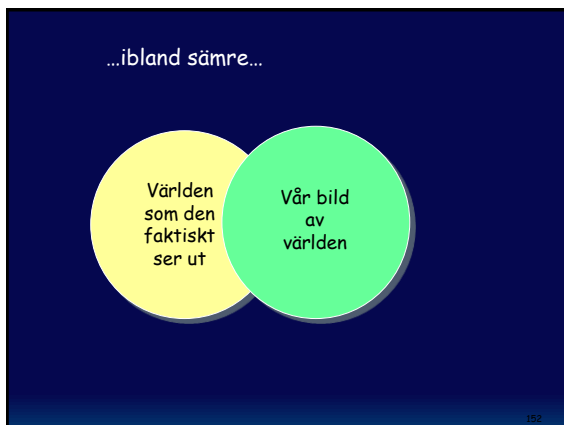
148

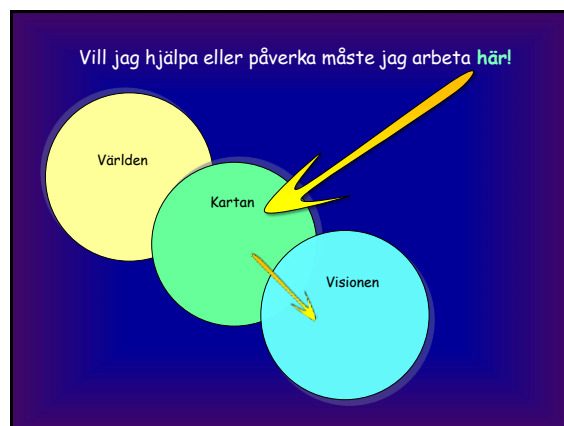
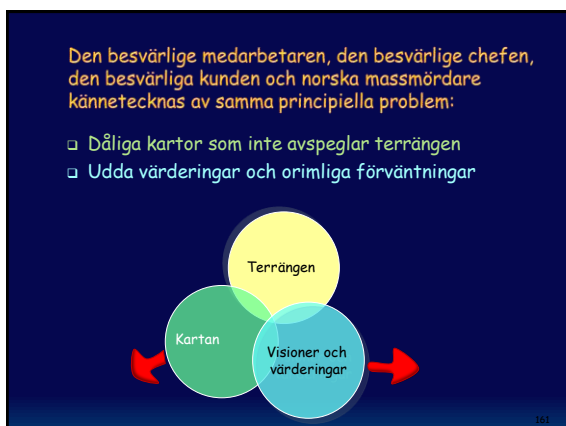
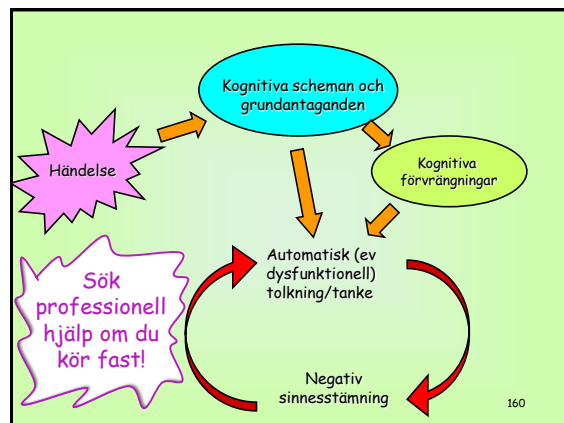
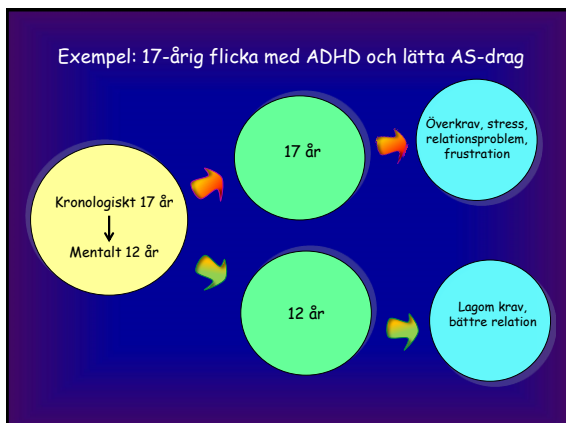
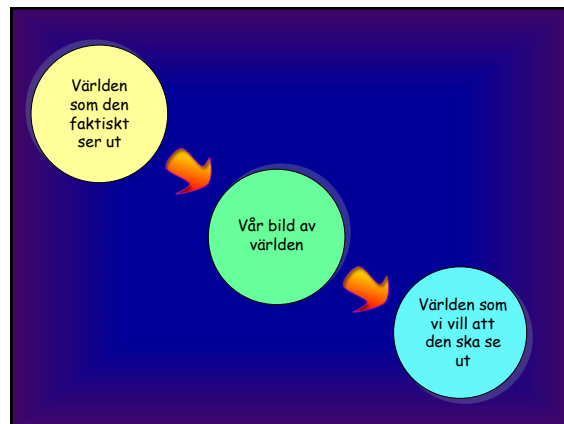
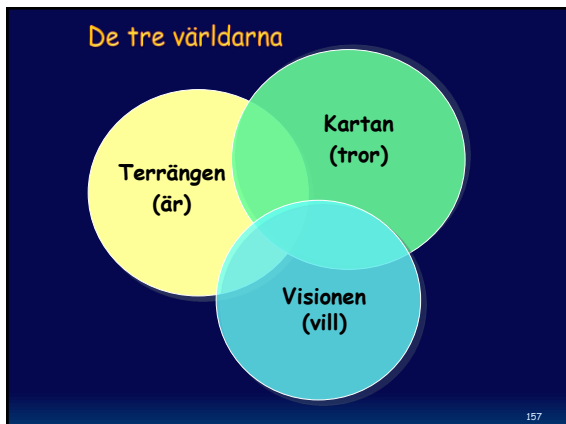
Vår hjärna har ett problem...

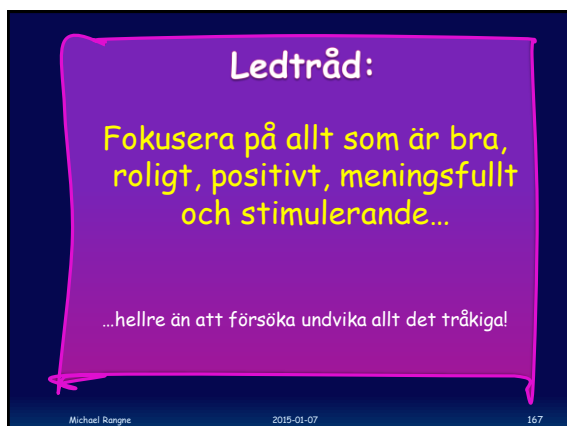
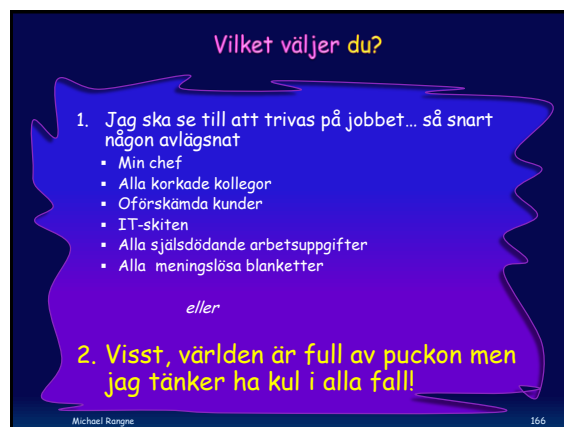


Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter så fin, men är den SANN?

149







Förnöjsamhet - en genväg?




Livet är som det är, jag är som jag är, alla andra är som de är... **OCH DET ÄR OKAY!**

Michael Ramona 169

Frågan är om det finns något i ditt liv du har anledning vara mer tacksam för än att du kan ge dina barn mat var dag?



CHRISTER OLSSON 170




<http://www.youtube.com/watch?v=c57RfNtlOzg>

Relativisera

Var placerar du:

- Kommer en kvart för sent till jobbet
- Glömt anteckningarna till mötet hemma?
- Utskälld av chefen på mötet?
- Datorn pajar litet senare?
- Gräl med en kollega om arbetsfördelningen i ert projekt?
- Inkallad till chefen, uppsagd p g a "arbetsbrist"?

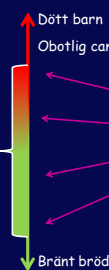


0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

172

Katastrofometern

Maximal påfrestning



Minimal påfrestning

Var placerar du

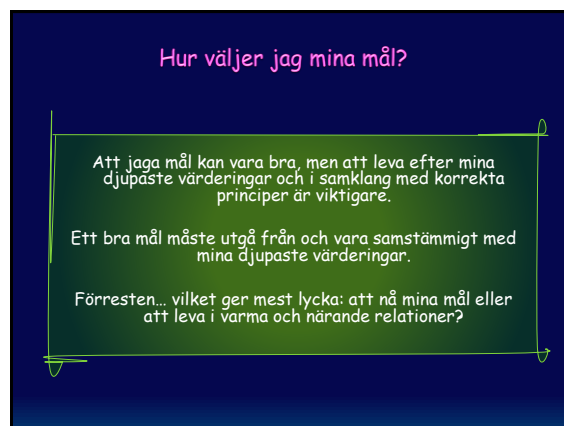
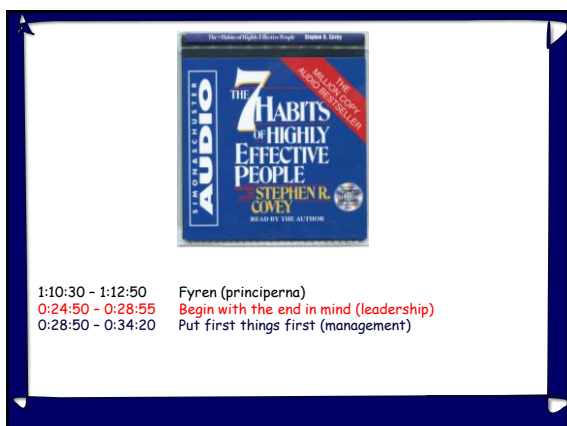
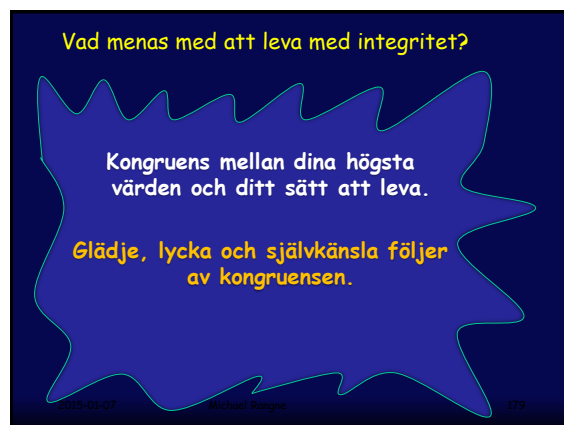
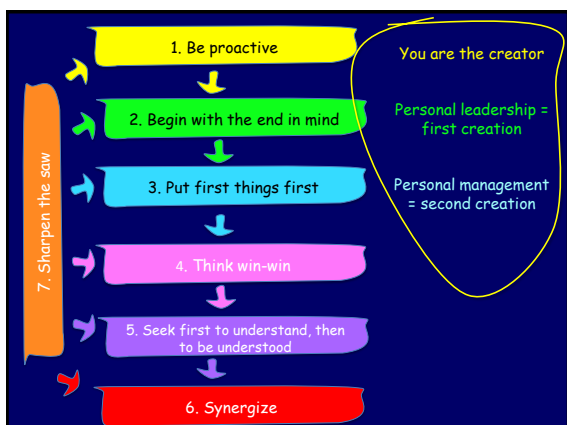
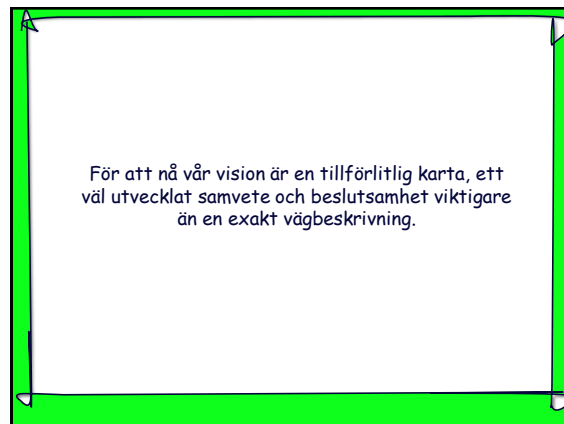
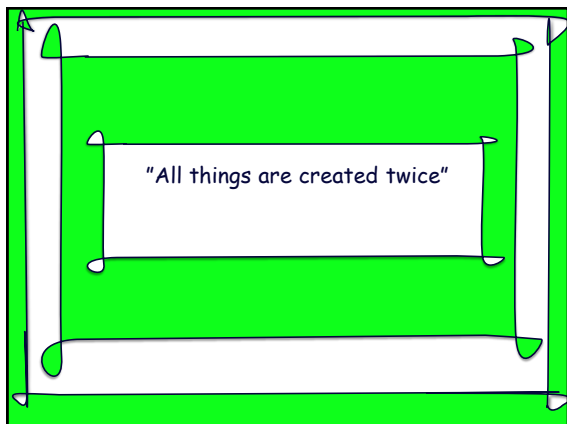
- Konflikt med sur spärrvakt på SL?
- Oförstående chef?
- Skilsmässa?
- Elak hustru?
- Ryggskott?
- Missnöjd patient?
- Beskt kaffe på jobbet?
- Konflikt med din bästa vän?

?

173

Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind



Ledarskap är grunden för allt annat

- Ingen aldrig så skicklig "ledning" (management, vana 3) kan kompensera för bristande ledarskap.
- Att sätta upp och jaga mål för mig själv är meningslöst om jag inte först har klaggjort mina värderingar och utgår från dessa.

Vana 2 - börja med slutet i sikte

- "The leadership habit."
- Handlar om visionen. *Vad är det jag/vi ska åstadkomma, vilken är riktningen för mina/våra strävanden?*
- Vad är det jag/familjen/organisationen vill och ska åstadkomma? Vilket är syftet och målet?
- Utgår från, *klargör och utvecklar mina viktigaste roller och mål i livet.*
- Allt skapas två gånger - först mentalt, därefter konkret.
- *Föreställ dig redan nu slutet på ditt liv*
 - Vem vill du ha varit?
 - Hur vill du ha levt?
 - Vad vill du ha åstadkommit?
 - Hur vill du bli ihågkommen?

Skillnaden mellan "leadership" och "management"

Leadership

- *Vad* är det vi ska åstadkomma?
- Vision, att välja riktning.

Management

- *Hur* ska vi nå de uppställda målen?
- Tempo, koordination och logistik gällande att röra sig i den valda riktningen.

Skillnaden mellan "leadership" och "management"

Leadership

- *Vad* är det vi ska åstadkomma?
- Vision, att välja riktning.
- Ledaren klättrar upp i det högsta trädet, överblickar hela landskapet, studerar den större bilden, och frågar sig: är vi i rätt djungel?

Management

- *Hur* ska vi nå de uppställda målen?
- Tempo, koordination och logistik gällande att röra sig i den valda riktningen.
- Effektiviserar nedhuggandet av vald djungel.

Mitt i livet händer det att döden kommer och tar mått på människan. Det besöket glöms och livet fortsätter. Men kostymen sys i det tysta.

Tomas Tranströmer, Det vilda torget

186

Börja med slutet i sikte



Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

187

Vem vill jag ha varit för mina barn och mina närmaste?

Michael Rangne 188



Diskutera och skriv

När kände du så här på jobbet senast?

"This is the true joy in life, the being used for a purpose recognized by yourself as a mighty one; the being a force of nature instead of a feverish, selfish little clod of ailments and grievances complaining that the world will not devote itself to making you happy.

I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can.

I want to be thoroughly used up when I die, for the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no "brief candle" for me. It is a sort of splendid torch which I have got hold of for the moment, and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future generations."

Georg Bernhard Shaw

191

Roll	Hur jag vill bli ihågkommen	Hur jag ska vara (karaktär)	Vad jag ska göra (konkreta handlingar)
Make			
Förälder			
Vän			
Arbetskamrat			
Ledare/chef			
Annan			

Cirklarna påverkar varandra

Michael Rangne 193

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Mina djupaste värderingar, vem jag vill vara i livet:

Göra skillnad för mina medmänniskor

Roll: Förälder Make Vän Arbetskamrat Chef

Vision/mission: Fantastisk pappa

Konkreta mål: Min son ska känna sig älskad av mig
Flygfärdig när han lämnar boet

Långsiktiga handlingar: Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag
Tala i en kärleksfull ton när vi umgås
Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, respektera

Göra i veckan: Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...

"Jag har ingen motivation"



Michael Ranganje 2015-01-07 195

Lutar din steg mot rätt vägg?



Vad är din framgång värd, om du...

- Känner en djup inre saknad och tomhet?
- Kampar förgäves för att känna dig hel och leva i enlighet med dina egna värderingar?
- Saknar djupa och tillfredsställande relationer till andra människor?

Välj din egen väg

"Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference."



Robert Frost


"Traveler, there is no path, the path must be forged as you walk."



Antonio Machado

Välj din egen väg

"Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference"



Robert Frost

Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem ("building your security on your integrity to your value system").

Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!

Skriv din personliga livsfilosofi

Vad jag tycker, vad som är viktigt, vem jag vill vara, hur jag ska leva, hur jag vill uppfattas av andra, hur jag vill dö.

Skapar en röd tråd, ett sammanhang för ditt liv.

Nästan alla har fått med sig dysfunktionella manuskript och program under uppväxten - so what?

Antingen resignerar jag och lever ut andras visioner för mitt liv...

...eller så återtar jag ansvaret för mitt liv och skriver ett NYTT manuskript för vem jag är och vad jag ska göra i livet.

Bestäm själv vad du vill med ditt liv

- Kärnan i vana 2 är att med hjälp av ditt samvete, din känsla för vad som är rätt och fel, **välja och formulera de viktigaste och mest värdefulla principerna för ditt liv**. Dessa kan destilleras till ett "value system", ett "mission statement", ett "purpose statement".
- Läs dig inte vid ditt förflutna, utan knyt an till din kapacitet och dina möjligheter (**don't tie yourself to your history - tie yourself to your potential**).

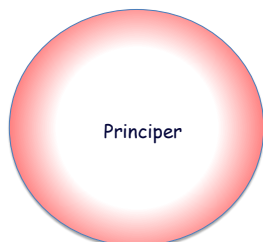
Vad är ditt centrala perspektiv, centrum i ditt liv?



Mitt centrum utgör linsen, det filter genom vilket jag betraktar världen.
Olika linser ger olika bilder!



Ett alternativt centrum



Principer - ett alternativt centrum

Principer

- Djupa, fundamentala sanningar om hur saker hänger ihop och fungerar.
- Fungerar därför att de bygger på, och ger oss, korrekta kartor.
- Pålitliga, förändras inte.
- Reagerar inte, överger oss inte, sviker oss inte.
- Oberoende av yttre omständigheter och tillfälligheter.
- Solid grund att bygga ett effektivt liv på.
- Men de är förbundna med naturliga konsekvenser! Lever vi i harmoni med principerna får det andra konsekvenser än om vi ignorerar dem.

Hur kan man få människor att engagera sig?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- Den som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Nya medarbetare måste "köpa" organisationens mål och visioner (mission statement) innan de tillåts stiga ombord.
- Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Finns det risker med mål jagande?

- Fel mål.
- Sker på bekostnad av annat viktigare.
- Oförmåga överge ett mål som visar sig vara destruktivt.
- Tror att man blir lycklig av att komma fram, inser inte att det är vägen som ger glädje.
- Krisen som kommer när man nått ett mål.
- Missar nuet, ej närvarande i sitt liv.
- Bristande spontanitet, tröst liv, ingen spänning när man redan bestämt vad man ska göra och hur allt ska bli.
- *Är* detta ö h t t planera, eller är det bättre att improvisera allt eftersom?

2015-01-07 Michael Rangne

208

Vad händer när du fått allt du vill ha?

Att få vad du vill ha gör dig inte lycklig.
När du fått allt du vill ha i livet undrar du
istället - är detta allt?

"Happiness? - I don't want it!"
(Zen-mästare).

Conversations with Werner Erhard: On problems.

Utmärkande för kloka mål

1. Ska vara mina egna, fritt valda mål - inte någon annans.
2. Självöverensstämmande, stämmer överens med mina djupaste värderingar.
3. Intressanta och personligt relevanta.
4. Ger både glädje för stunden och mening på sikt.
5. Bidrar till personlig utveckling.
6. Ger en känsla av tillhörighet och av att bidra till samhället.
7. Används för att styra och berika färden - inte i tro att lyckan väntar när jag nått målet.

Målen egentliga roll

- Det är att *ha* mål som är viktigt, inte att *nå* dem.
- "Forskningen visar att det är processen att sträva mot ett mål - snarare än att nå målet - som är avgörande för den positiva lyckokänslan."
- Främsta syftet med ett långsiktigt mål är alltså att öka glädjen i stunden.
- Målen egentliga roll är att *befria oss*, så att vi kan njuta här och nu. Utan mål blir färden osäker, vinglig, krävande och otrivsamt.

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

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2015-01-07

Michael Rangne

213

"God will not ask you why you were not Moses. He will ask you why you were not you."

Martin Buber

Föreläsning Loving fully - living freely, Allen Cohen, Café Pan 1986

"Många slösar förgäves bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner

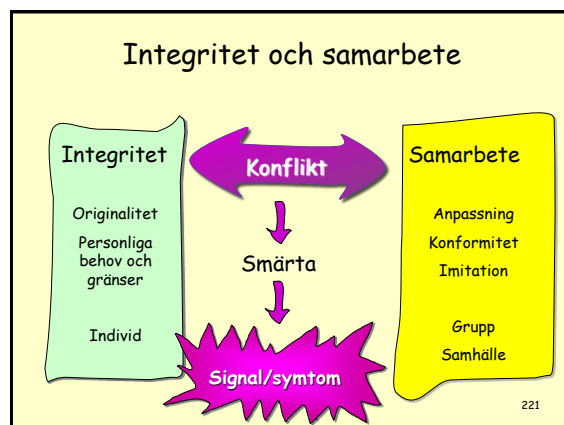
[...]

resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräma sig över vad de aldrig får och glömmer bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981)

Vad menar vi med integritet?

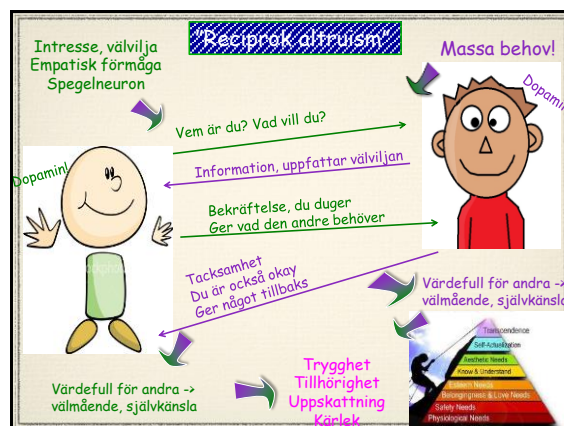
- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär**.
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte av tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Att leva med **självdisciplin**.
- Vår förmåga att **ge och hålla löften** till oss själva och andra.

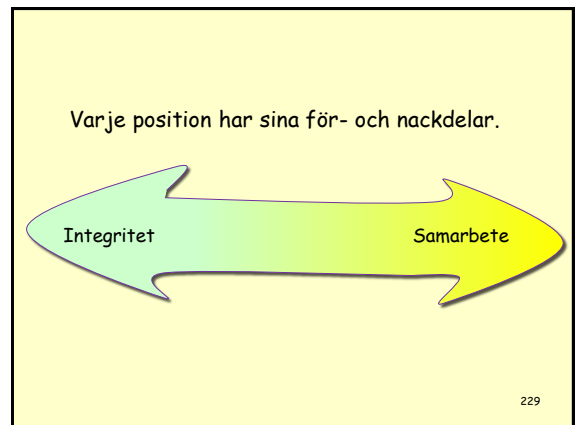
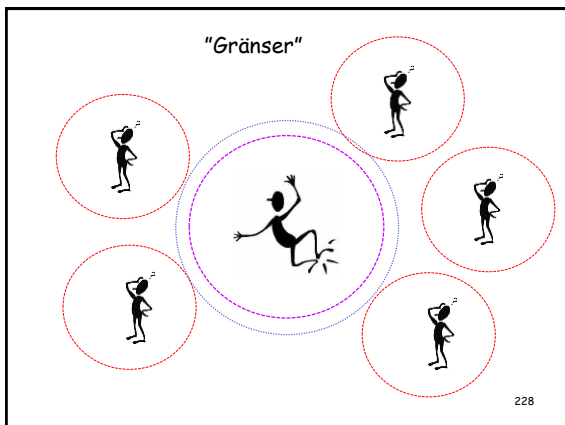
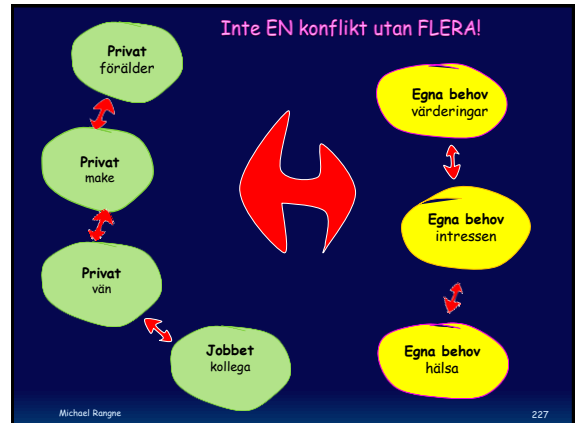
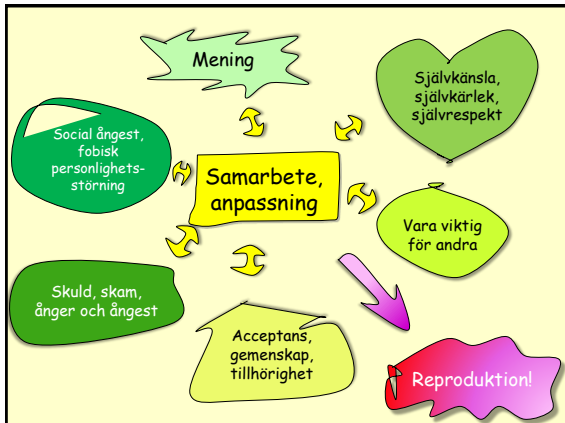
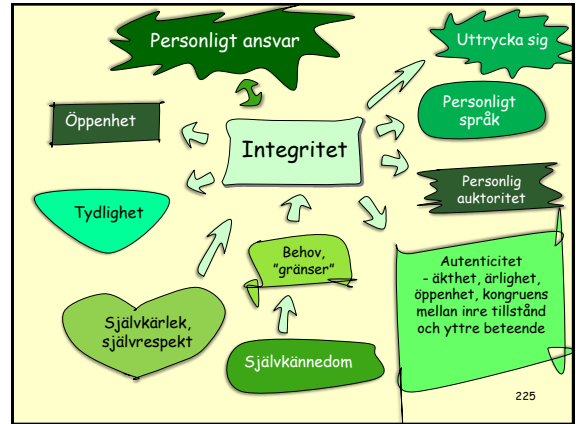
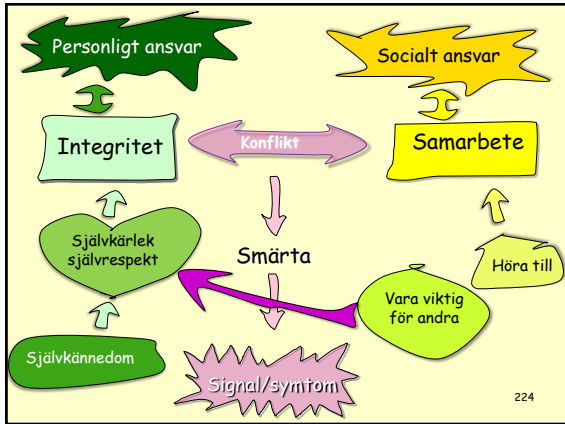


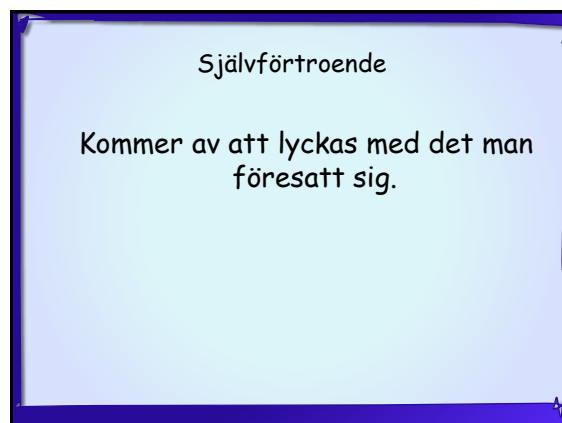
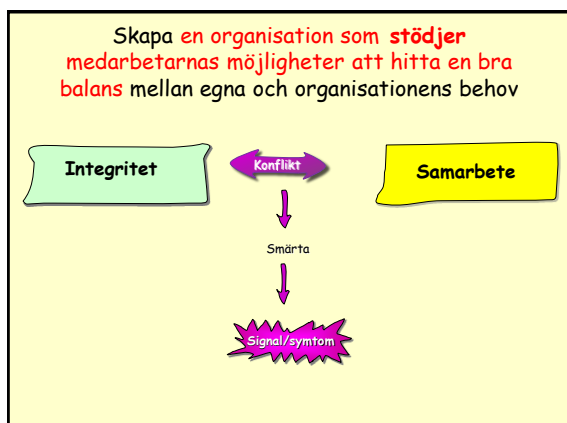
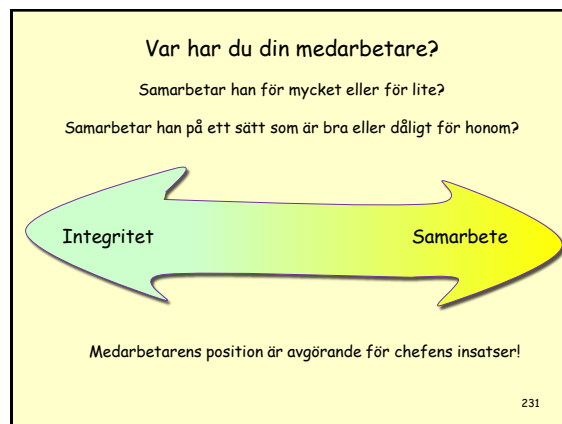
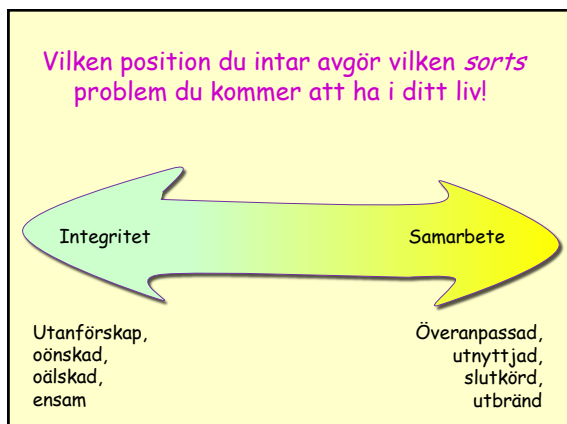
"Vi är gjorda för att utöva detta skapande i en grupp, för en grupp. Isolerat vi från vårt sammanhang och **berövas chansen att göra andra människor glada**, ja då kan vi av kopplingsschemat i vår hjärna drivas att söka döden."

Lasse Berg

222







Självkänsla

Kommer av att bli sedd, bekräftad
och älskad förbehållslöst, precis
som man är.

Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt VÄRDE i mina
egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig...

...så vet jag att jag är okay
och värd att älska!

Veta vem du är...



... och gilla det du ser!

238

Är det verkligen "beröm" och
"belöning" vi vill ha?

Ett alternativ: "TACK!"

Är det verkligen "beröm" och
"belöning" vi vill ha?

Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning, uppmuntran,
kärlek och andra uttryck för äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill betyda något för en
annan människa, vi vill beröra denne.



Alternativ till beröm: "TACK!"

Det allra mest värdefulla med mig är:

Sådant jag *aldrig* kommer att göra:

Diskutera
och skriv

Modell för ett givande liv: ge, men smart!



Socialt ansvar - ansvar för **andras** väl och ve, för sådant de inte själva klarar och därför behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mina tankar
- mina ord
- mina känslor
- mina handlingar
- mina värderingar
- min integritet
- mitt eget liv
- vem är jag i världen
- **min inverkan på andra**

245

Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

Vem jag är gör skillnad!

I vilken box lever du ditt liv?

Den vanligaste principen människor lever sina liv efter är andras gillande, "approval".

Se till att bli gillad, att man tänker väl om dig. Låt dem inte komma på dig dum, mjuk, sårbar.

Oerhört begränsande för ens liv att alltid behöva göra det som skänker andras gillande.

Att leva för andras gillande gör det svårt för oss att **BRY OSS PÅ RIKTIGT!**

WHO I AM MAKES A DIFFERENCE



Livet blir ett äventyr.

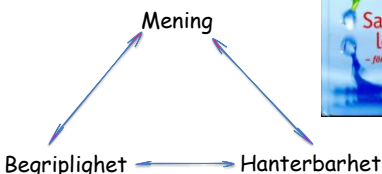
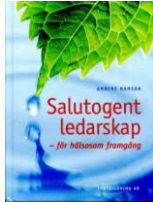
Werner Erhard: Making a difference.

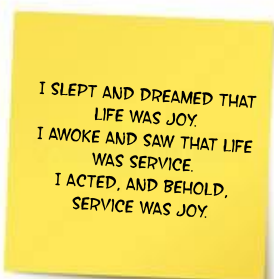
Man måste ge något för att få något!

(Kan det vara så att många har ungefär de liv de förtjänar?)

Michael Raigne 2015-01-07 249

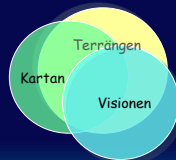
Salutogent ledarskap och KASAM

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**



254

Habit 3 - personal management

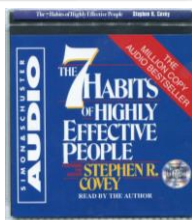
Put first things first

"Things which matter most must never be at the mercy of things which matter least"

Goethe

"You will never find time for anything. If you want time, you must make it."

Charles Buxton



1:10:30 - 1:12:50 Fyren (principerna)
 0:24:50 - 0:28:55 Begin with the end in mind (leadership)
 0:28:50 - 0:34:20 Put first things first (management)

"The successful person has the habit of doing the things failures don't like to do... They don't like doing them either necessarily. But their disliking is subordinated to the strenght of their purpose."

E.M. Gray

En övning med potential att förändra ditt liv

- Fundera ut *en* aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.
- Fundera ut en motsvarande aktivitet i ditt familjeliv och ditt yrkesliv/offentliga liv.

Min nya privata vana

Diskutera
och skriv

Min nya familjevana

Diskutera
och skriv

Min nya vana på jobbet

Diskutera
och skriv

Vana 3 - put first things first

- "The management habit."
- *Handlar om hur vi gör saker och ting.*
- Efter det att vi bestämt de rätta sakerna att göra - leadership (vana 2) - behöver vi *göra dem på rätt sätt* - management.
- Fokusering på effektivitet och att nå det övergripande målet.
- "The real challenge is not actually to manage time, but to *manage yourself*. To gain control of time and events in your life by seeing how they relate to your mission."
- "We manage things, we lead people."

Skillnaden mellan "leadership" och "management"

Leadership

- *Vad* är det vi ska åstadkomma?
- Vision, att välja riktning.
- Ledaren klättrar upp i det högsta trädet, överblickar hela landskapet, studerar den större bilden, och frågar sig: är vi i rätt djungel?

Management

- *Hur* ska vi nå de uppställda målen?
- Tempo, koordination och logistik gällande att röra sig i den valda riktningen.
- Effektiviserar nedhuggandet av vald djungel.

"Organize and execute around priorities."

"Management" handlar om prioriteringar

- Ska jag prioritera mitt schema eller *schemalägga mina prioriteringar?*
- Gott "management" hjälper mig att **fokusera på mina prioriteringar.**
- Att handla utifrån mina prioriteringar, ögonblick för ögonblick, dag efter dag, hjälper mig att vara uppmärksam på hur jag använder min tid.



"Organize and execute around priorities."

En kursledares bekännelser

Å ena sidan...

- Högutbildad, läkare
- "Lyckad" och "framgångsrik"

...å andra sidan

- "No worries"
- Tennis utan mål eller tanke
- Socialt rätt väck
- Ingen bostadskö -> ingen egen bostad, inneboende till 29 års ålder
- "Hamnade" på läkarutbildningen efter ett par års vakuüm
- Ständiga förälskelser och romantisk kärlek
- Körkort vid 28

Vad är effektivitet?

Effektivitet är att göra

1. De rätta sakerna (förutsätter klara mål)
2. I den rätta ordningsföljden (medveten prioritering)
3. Vid den rätta tidpunkten
4. Tillräckligt väl (undvik onödig perfektionism)
5. Tillräckligt snabbt
6. Utan slöseri med resurser

Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

Vad menas med "effektivitet"?

- p/pc-balans
- p = produktion av önskat resultat
- pc = produktionsförmåga
- **Balanserar kortsiktiga och långsiktiga behov**

Vad menas med "effektivitet"?

Exempel, stökigt tonårsrum som behöver hållas snyggt:

I början går det fortast om jag gör det själv, men jag vill ju att tonåringen ska lära sig att själv göra det - regelbundet, utan tjat, helst med ett leende. Att ta mig tid att räkna ut hur tonåringen kan förmås till detta och verkställa förändringen är att utveckla både min och tonåringens produktionskapacitet. Om jag istället väljer den kortsiktigt snabbaste lösningen så städar jag själv, eller så tvingar jag tonåringen att städa denna gång (p), *men tonåringens kunskap, skicklighet och motivation (pc) utvecklas inte* och p/pc-balansen förblir skev (för mycket p i förhållande till pc).

Effektivitet - balans mellan p och pc - innebär här att rummet hålls städat, *och* att atmosfären i hemmet är sådan och att relationerna odlas på så vis att medlemmarna kan, vill och med glatt humör självmant sköter sina uppgifter.

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Hur vet jag vad som är viktigt?

Hur vet jag vad som är viktigt?

Viktigt

- **Betydelsefullt för mina roller och viktiga mål i livet (vana 2).** Vad är viktigt för mig som make, förälder, vän, arbetskamrat, chef, samhällsmedborgare?

Oviktigt

- Sådant som inte har någon betydelse för de roller och målsättningar jag valt för mitt liv.

Bråttom

- Kan vara något viktigt eller oviktigt, men pockar oavsett vilket på min omedelbara uppmärksamhet.

Ser DU några risker med att prioritera?

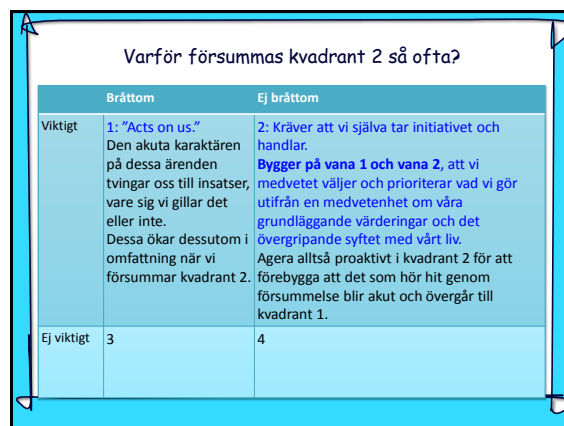
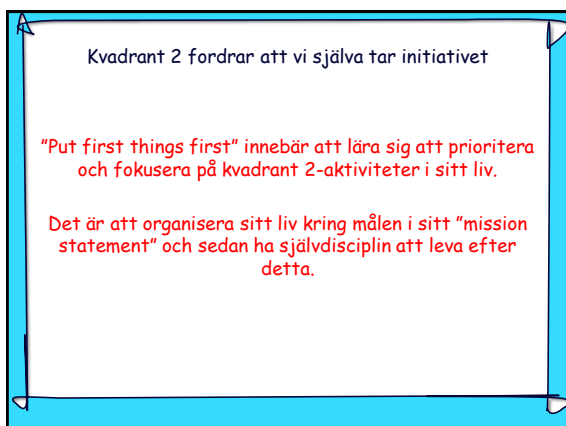
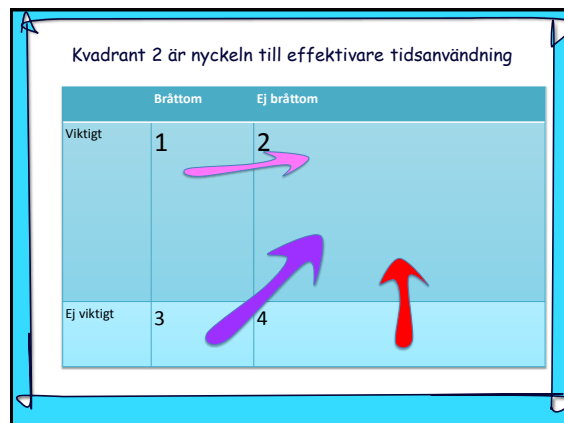
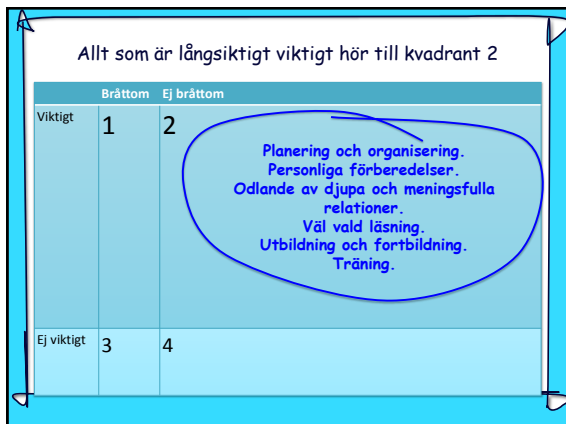
Att prioritera är vanligare än man kanske kan tro

- Hur vet jag vad som är viktigt innan det är för sent?
- Att ha en massa småsaker liggande på vänt, som jag bedömer ändå behöver göras, kan vara stressande.
- Det kan vara lättare att fokusera på det riktigt stora och viktigaste projektet om jag först rensat undan bråten.
- **En fråga måste bli: ska denna sak alls göras eller inte?** Om "ja" kanske jag ska ta itu med den omgående ändå.
- På vem skyfflar jag över min bortprioriterade uppgift, d v s vem får *min* stress på *sin* lott?
- Det som är "oviktigt" för chefen är kanske viktigt för någon annan, t ex för den som tog sig tid att skrev mailet.
- Att prioritera bort andras behov är respektlöst och dåligt ledarskap.
- **Förslag: se till att alla ärenden blir omhändertagna, om än kanske inte av just dig.**

Allt som är långsiktigt värdefullt är kvadrant 2-aktiviteter

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Det mesta av värde i livet äger rum här!



En övning med potential att förändra ditt liv

*"Fundera ut en aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.
Fundera ut en motsvarande aktivitet i ditt familjeliv och ditt yrkesliv/offentliga liv."*

De valda aktiviteterna är **uppenbart värdefulla men inte akuta, samt fordrar ditt eget initiativ, och är således typiska kvadrant 2-aktiviteter**. Om de var brådskande - inte kunde vänta - skulle du förmodligen redan ha utfört dem.

Hur stor del av din arbetstid lyckas du arbeta "proaktivt"?

Typiska sysslor (reaktivt, kortsiktigt)

- Brandkärsutryckningar
- Lösa allehanda problem
- Schemaläggning
- Diverse rapporter
- Diverse småbeslut
- E-post
- Möten

"Dåliga samveten" (proaktivt, långsiktigt)

- Förnya strategier
- Pröva nya metoder
- "Prata med Kalle"
- Vara tillgänglig
- Reflektera och planera
- Följa upp
- Odlia mitt nätverk
- Omvärldsbevakning

Improvisera!

Visualisera och planera!

Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup

Innan jag börjar planera

Låter sig denna uppgift planeras; är det ens lönt att försöka?

Eller ska jag improvisera efter hand?

286

Aktivitet	Timmar/vecka (exempel)	Andra till (målsättning)
Lek med barnen		
Träna		
Ringa mina vänner		
Umgås med min partner på tu man hand		
Läsa morgontidningen		
Lyssna på musik		
Läsa böcker		
Bidra till en bättre värld		

Integritetspegeln - lustfyllda och meningsfulla aktiviteter

Aktivitet	Timmar/vecka (exempel)	Andra till (målsättning)
Lek med barnen	2	5
Träna	5	5
Ringa mina vänner	0	1
Umgås med min partner på tu man hand	0	2
Läsa morgontidningen	4	2
Lyssna på musik	0-1	2
Läsa bra böcker	1	4
Bidra till en bättre värld	0	1

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

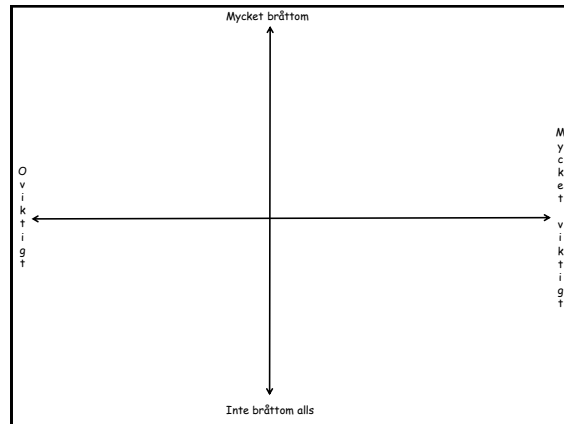
Livskartan

- Anteckna var kväll under en vecka vad du använt din tid till.
- Gör efter denna vecka en tabell med kolumner enligt nedan.

Aktivitet	Mening	Nöje	Tid/vecka	Öka/minska
Se på TV	2	3	6	--
Laga mat	4	3	7	0
Vara med familjen	5	4	14	+
Läsa morgontidningen	2	3	4	-
Bidra till en bättre värld	5	3	0	+

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

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt		
Ej viktigt		
	1	2
	3	4



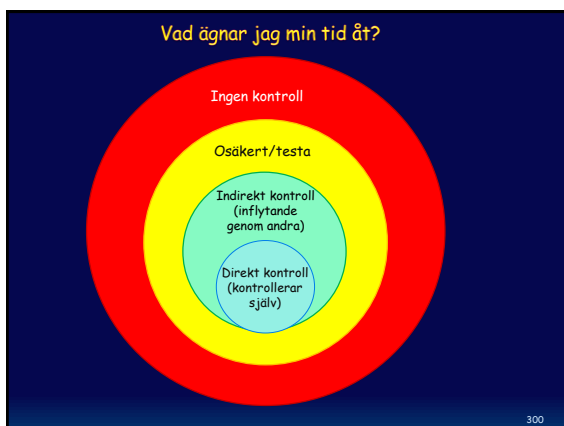
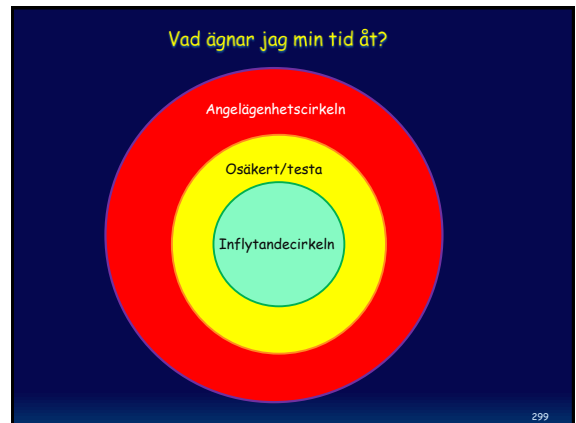
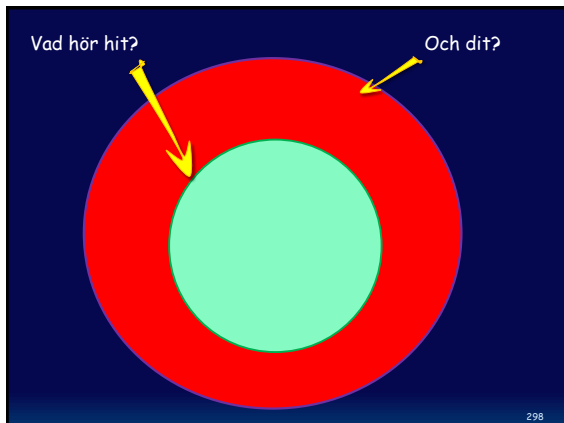
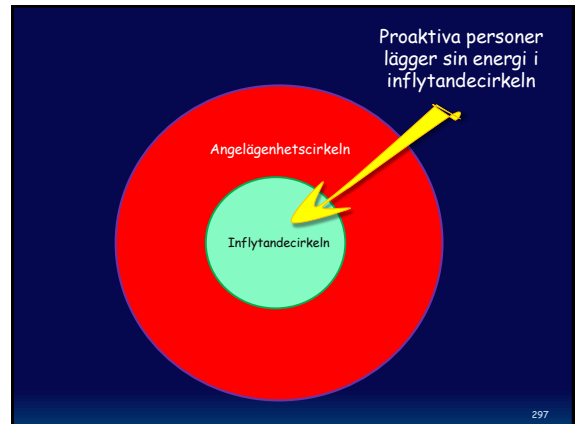
	Bråttom (denna vecka)	Skyndsamt (inom en månad)	Ej bråttom
Viktigt			
Osäker/ måttligt			
Mindre viktigt			

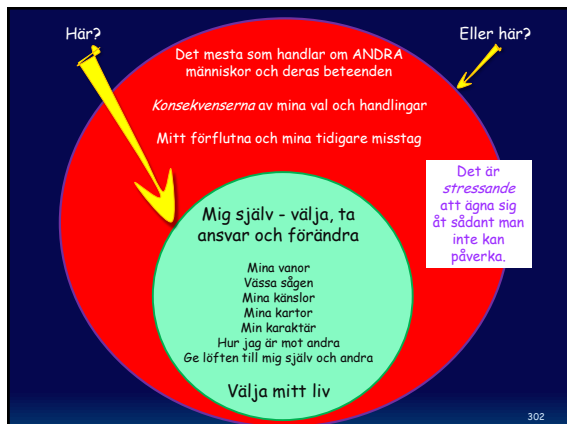
Vecka	Viktigast	Om jag hinner
Jag själv		
Familjen		
Vännerna		
Jobbet		

Vecka	Viktigast	Om jag hinner
Hemmet		
Lotta		
Veronica		
Viveka		
Carl-Fredrik		
Vännerna		
Mig själv		
Lorami		
NSP		

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:







Använd ditt handlingsutrymme

- Utforska handlingsutrymmet
 - Se mitt eget utrymme
 - Se att jag kan påverka andra
- Vad kan jag göra?
 - Idéer
 - Små ojobbiga saker
 - Små steg mot en något bättre vardag
- Vad vill jag göra?
- Vad ska jag göra?

Personligt åtagande

- En idé till förbättring som jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att jag vill göra och därför bestämmer mig för att jag ska göra.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson för bilden!
www.tidsverkstaden.se

303



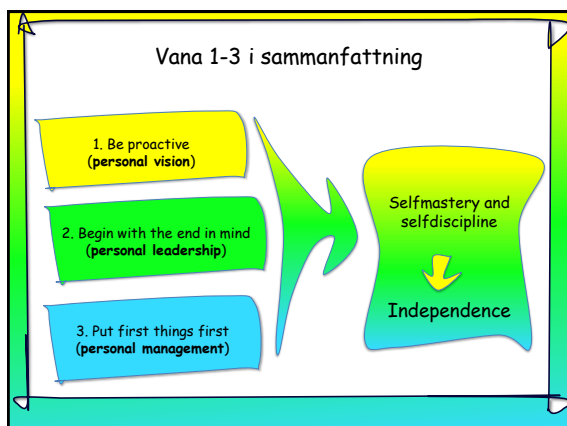
Två till!

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

305



Vinsterna med att systematiskt odla vana 1-3

- Självdisciplin, självbehärskning och karaktärsodling.
- En inre källa till personlig trygghet (internal source of personal security).
- En känsla av självtillit (self-reliance).
- En känsla av oberoende, att jag själv styr mitt liv (I'm in charge of my own life).
- Min känsla av värde kommer inifrån, inte från andras värdering av mig.
- När jag integrerar dessa vanor i mitt sätt att vara utvecklar jag den karaktär och personliga trygghet som gör mig mogen att gå vidare till vana 4-6, som handlar om att bygga djupa, varaktiga, produktiva och glädjefyllda relationer med andra.

Självkänsla, trygghet och sinnesfrid kommer inifrån

- Det kommer "inifrån och ut", från att leva ett liv med integritet, där mina dagliga vanor avspeglar mina djupaste värderingar.
- Kongruens mellan inre liv och yttre beteende, att vara och visa den jag är.
- Leva i överensstämmelse med korrekta paradig, sanna principer och sunda värderingar, väl integrerade.
- **Leva ett effektivt liv i ömsesidigt beroende.** Veta att det går att finna win/win-lösningar, veta att jag kan förstå en annan människa på djupet.
- Delta i autentiskt, kreativt samspel med andra.
- Tjäna och hjälpa andra på ett meningsfullt sätt.

Leva med mål och mening, engagemang i något större än mig själv!

Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

"Inre" referensram:

- Min känsla av värde kommer från min egen värdering av mig själv - inte från vad andra tycker.
- **Min måttstock är hur väl jag lyckas leva i enlighet med mina djupaste värderingar och min vision om vad jag vill med mitt liv,** och vad jag lyckas tillföra andra människor.
- Eftersom jag kan *välja* hur jag lever kan jag styra min syn på mig själv och min känsla av värde.

Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

"Yttre" referensram

- **Min känsla av värde beror av andras värdering av mig.**
- Här är jag **maktlös och utlämnad** till andras värderingar.
- Dessa är vanligen mer eller mindre oreflekterade, irrationella, kulturellt präglade och ligger långt från mina egna värderingar.
- Varför låta sig bedömas utifrån värderingar som man inte ens själv delar?

De flesta hämtar sin känsla av värde från andras värdering av dem

- **Yrkesmässigt:** hur högt upp i hierarkin jag tagit mig.
- **Idrott och andra sociala arenor:** hur bra mina prestationer är i jämförelse med mina medtävlare.
- **Ekonomiskt:** **yttre tecken på status och framgång,** hur lyckad fasad jag visar upp.
- **Socialt:** **hur pass väl jag anpassar mig till andras normer och förväntningar,** hur väl jag samarbetar.
- **Emotionellt:** **hur lycklig jag ger sken av att vara.**

Sammanfattningsvis utgår andras värdering av mig från olika former av *jämförelser*.

Att göra sitt bästa är gott nog

- Som överkurs (min anmärkning, inte författarens) ska sägas att det **för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa för att leva det liv jag väljer.**
- **Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som bör resultera i stolthet och självkänsla.** Slutresultatet råder ingen över, ty det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Att bli en övergångsperson

- Barn behöver både rötter och vingar; identitet och framtidstro. Hjälp barnen se inte bara vem de är och var de kommer ifrån, utan också vem de kan bli.
- Barn har stor nytta av kontakt med en stor släkt, en stark "flergenerationsfamilj".
- Barn mår väl av att kunna identifiera sig med "stammen", att veta att många människor känner dem och bryr sig om dem.
- Mor- och farföräldrar som bryr sig om sina barnbarn tillhör de värdefullaste människorna på vår jord.
- **En "övergångsperson" bryter generationernas prägling och låter genom medvetna insatser sina barn befrias från negativ prägling. Därmed gör han en insats även för de kommande generationerna.**
- **Generationernas förbannelse kan upphöra med dig. Du har möjlighet att skriva nya manuskript både för dig och för dina barn, och därmed också för dina barnbarn och de som kommer efter.**

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress - några vanliga förslag

~~Djupandning
Yogaövningar
Massage
Skäm bort dig med...
Sluta röka (!)
O s v~~

Så vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Fråga först *varför* du gör så mot dig själv!

Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att
"prestation = kärlek"

Det blir *aldrig* någon ordning på ditt stressbeteende om du inte utgår från följande:

Jag är viktig och värd att ha det bra!

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Odling din självkänsla.
Värna din integritet.
Välj själv ditt liv.

Relationer ad modum Stephen Covey



Goda relationer är ingen slump!

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Våra relationers kvalitet uppstår inte i ett vakuum, eller av en slump. De är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper och beteenden**.



320

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

Vänlighet	Öppenhet
Omtanke	Ärlighet
Intresse	Respekt
Empati	Beslutsamhet
Sympati	Personligt ansvarstagande
Tålmod	Tolerans
Jämmod	Osjälviskhet
Reflektion	Förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan
Impulskontroll	
Humörkontroll	

321

Mindre effektivt

Brist på allt det föregående
 Självcentrering/narcissism
 Behov av att kontrollera vår omgivning
 Retlighet
 Impulsivitet
 Oförutsägbarhet
 Hetsighet
 Misstänksamhet
 Njutningslystnad

322

Lifesaver för förhållanden

Fungerande förhållande:
Stop making each other wrong!

Fantastiskt förhållande:
"What do you want in life?"

323

Jag ↔ Relationen ↔ Du

Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte

Om du bara låtsas får du betala priset (ingen relation och ingen växt)



324

att välja. Glädje
Kay Pollak

ATT VÄXA GENOM MÖTEN
Kay Pollak

Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.
Alltid, i varje stund.

Varje möte kan ge oss något för egen del.
Vartenda ett.

Michael Rangne 2015-01-07 325

Good to great



Tala inte om för den andre vad han ska göra om du inte blir ombedd.

Fråga istället vilka förslag han själv har och vad han tycker vore den bästa lösningen.

326

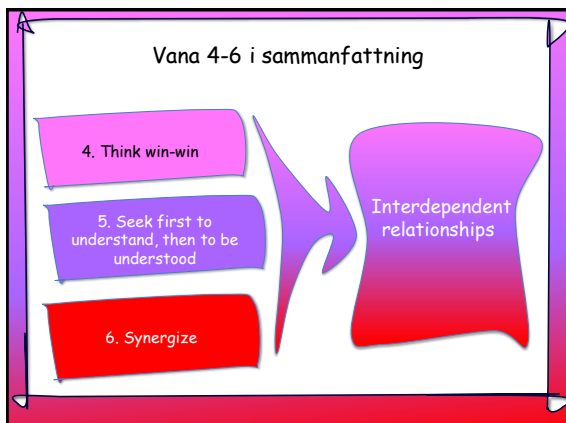
Alla människor avskyr att ta order



Tala inte om för den andre vad han ska göra om du inte blir ombedd - fråga istället vilka förslag han själv har och vad han tycker vore den bästa lösningen.

"No involvement, no comittment."

327



Vana 4-6 i praktiken

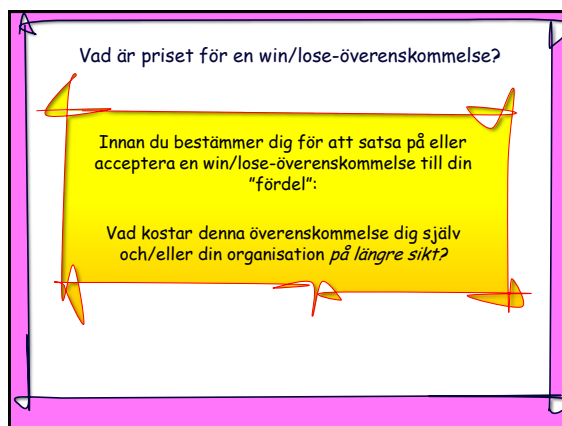
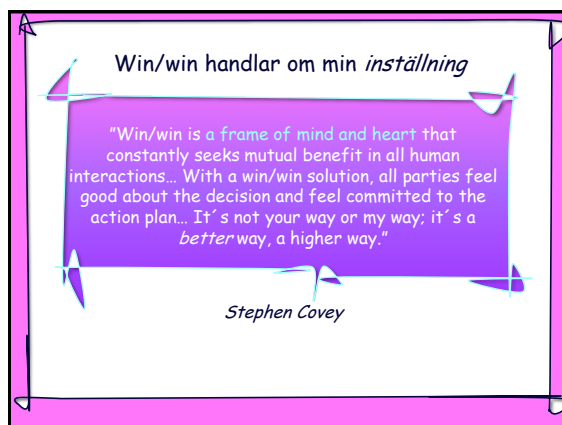
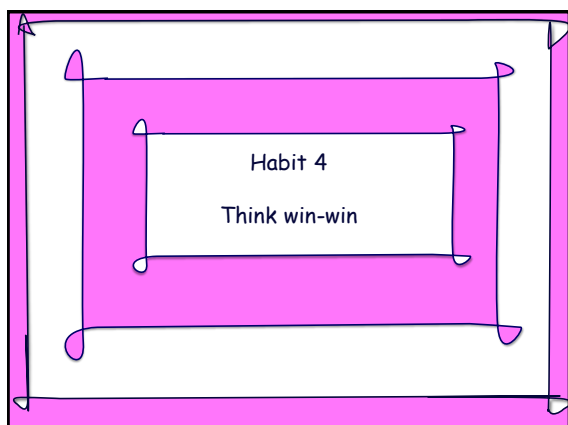
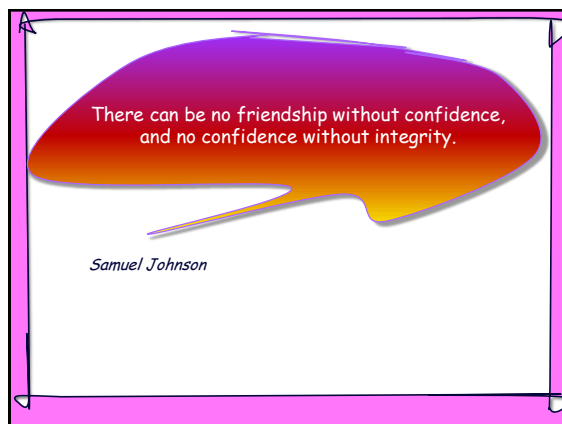
- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi **båda ska bli nöjda** (vana 4).
- Jag ska **först själv försöka förstå den andre** (vana 5).
- När denne känner att jag förstår **ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd** (vana 5).
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter **kreativ problemlösning** där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

1. "Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?" (vana 4).
2. "Låt mig först lyssna på dig" (vana 5).
3. Kommunicera det den andra förmedlar på ett sätt som gör att denne känner sig sedd och förstådd på djupet. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du känner [...] och vill [...] därför att [...] Har jag uppfattad dig rätt?" (vana 5).
4. Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).
5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).

Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

- Jag kan inte skörda utan att först ha planterat och vattnat min sädd. Det finns ingen "quick fix".



Det är ädlare att ge sig själv fullständigt åt en människa än att arbeta flitigt för massornas frälsning.

Dag Hammarskjöld

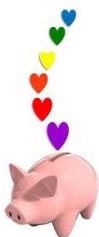


16-åringen på villovägar

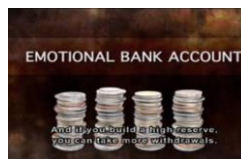


Varför skulle hon lyssna på dig?

Det emotionella bankkontot = det förtroende och den trygghet som har byggts upp i förhållandet



Ett välfyllt konto leder till *tillit, förtroende och respekt* och möjliggör uttag när det behövs och när vi kantar oss



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

<http://www.youtube.com/watch?v=oi6KWoj15qM>



342

Recept för ett lyckligt liv



Det du kommer att få ut av ditt liv står i direkt proportion till...

... din förmåga att ge andra människor det de vill få ut av *sina* liv!

Michael Rangne

343

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

- Vänlighet
- Omtanke
- Omsorg
- Respekt
- Ärlighet
- Hålla mina löften
- Lyssna förutsättningslöst och verkligen försöka förstå
- Acceptans
- Uppskattning av personen och dennes åsikter

Att ge den andre vad han *behöver* och att hjälpa honom att *se* att det är det han får!

Coveys förslag på valutan, dvs vad vi ska sätta in

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå.
2. Försumma inte små omtänksamheter och vänligheter.
3. Håll utfästelser.
4. Klargör förväntningar.
5. Visa personlig integritet
6. Be uppriktigt om ursäkt när du gjort ett uttag.

Du måste låta **det som är viktigt för den andre** vara lika viktigt för dig som personen är viktig för dig!

När du talar om en annan - säg inget du inte skulle säga om personen var i rummet och hörde vad du säger.

Varje problem i en relation är en möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Varje problem i relationen är en möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation

Ett barns svårigheter kan tas tillvara för att bygga upp relationen (i stället för att man ser svårigheterna som ett irriterande inslag som inte borde finnas). Vi hjälper barnet *och* ordlar relationen.

Samma förhållningssätt kan tillämpas med missnöjda kunder och dito medarbetare. Vi försöker lösa problemet *och* förbättra vår relation samtidigt.

Vilken sorts ledarskap utövar du?

Transaktionellt/ förvandlande

- Fokus på överenskommelsen och utfallet.
- Samma utgångsläge vid nästa förhandling.

Transformerande

- Påverkar den andra personen och er relation.
- Bygger upp ett förtroendekapital och relationen.
- Nytt och förbättrat utgångsläge vid varje ny förhandling.

Hur välfyllt är ditt konto hos

- Din partner?
- Dina barn?
- Dina vänner?
- Dina medarbetare?
- Din chef?



Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en

- Min partner?
- Mina barn?
- Mina vänner?
- Mina medarbetare?
- Min chef?

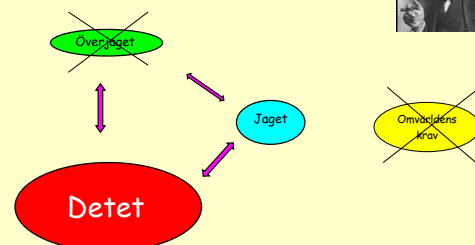
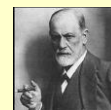
Narcissistens tragik

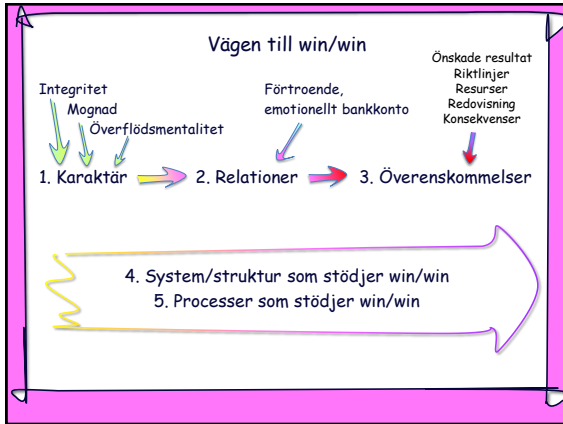
När allt är en *rättighet* känner man ingen glädje eller tacksamhet för det man får



Det går inte att göra några insättningar!

Narcissim och psykopati





1. Karaktär

- **Integritet**
 - Från vana 1-3. Vi identifierar våra värderingar och organiserar vår dagliga verksamhet utifrån dessa. Vi kan inte "vinna" om vi inte vet vad det innebär, dvs vilka våra djupaste värderingar är!
 - Ger och håller meningsfulla löften till oss själva och andra. Fordrar vårt självmedvetande och vår självständiga vilja.
- **Mognad**
 - Finna balansen mellan mod och hänsynstagande. Man behöver vara hygglig, hänsynsfull, känslig och ha inlevelseförmåga men också vara modig, djärv och ha självförtroende.
 - Utan denna balans risk för att jag söker eller nöjer mig med win/lose eller lose/win.
- **Överflödsmentalitet**
 - Det finns så att det räcker för alla (livet är inget nollsummespel). Därför vågar man dela med sig.
 - Att "vinna" är inte samma sak som att "besegra".
 - Offentliga segrar betyder inte segrar över andra människor. Det betyder framgång genom effektiv samverkan som ger ömsesidigt lösnande resultat åt alla inblandade. Offentliga segrar är samarbete, kommunikation med andra, att få något att hända tillsammans med andra som man inte skulle kunna åstadkomma genom att arbeta var och en för sig.

2. Relationen

- **Förtroende och trovärdighet**
 - Kärnan i win/win.
 - Grundas i det emotionella bankkontot, som i sin tur fylls på med hjälp av vår karaktär.
 - Jag litar på, respekterar och bryr mig om människan bakom förhandlingen.
 - När förtroendet finns kan vi ägna oss åt sakfrågan.
 - Jag har "råd" att försöka förstå den andre. Jag vet att han vill mig väl och behöver inte vara rädd för att den andre ska försöka lura mig.
 - Utan förtroende når vi inte win/win och synergi utan som bäst en kompromiss.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Använd dig av din karaktär och **var proaktiv (inte bara reagera).**
- Satsa på att **utveckla relationen.**
- **Gör insättningar på det emotionella bankkontot** (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt **kommunikationsprocessen.**
- Lyssna mer och djupare, **försök förstå.**
- **Uttryck dig tydligt och med mod.**
- Ge dig inte förrän du lyckats **få den andre att inse** att du verkligen vill att er överenskommelse ska bli till förmån även för honom.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Försök **hjälpa den andre att inse att han kan få mer av vad han själv vill** genom att satsa på vad ni båda vill.
- Hela denna process är en massiv insättning på det emotionella bankkontot.
- När du lyckas med detta utövar du inte bara ett transaktionellt utan även **ett transformerande (förvandlande) ledarskap. Du påverkar inte bara resultatet utan även den du förhandlar med och er relation.**
- När inget hjälper - kom ihåg att **inget avtal, "no deal", är ett alternativ.**

"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

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

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefsens roll

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

Modifierat efter Peter Druckner

4-5. System/struktur och processer

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

**En gammal visdom från
Dakotaindianerna, som
förts vidare från generation
till generation, säger att om
man märker att man rider
på en död häst, är den bästa
strategin oftast att kliva av.**



Tack till Jörgen Oom!

**I moderna organisationer
kan man se många
betydligt mer avancerade
strategier, som t ex:**



Tack till Jörgen Oom!

**Tillsätta en utredning som
skall studera den döda
hästen.**



Tack till Jörgen Oom!

**Göra studiebesök i andra
länder för att se hur man
där rider på döda hästar.**



Tack till Jörgen Oom!

**Sänka kraven så att den
döda hästens prestation
blir mer acceptabel.**



Tack till Jörgen Oom!

Köpa in en större piska.



Tack till Jörgen Oom!

Hota den döda hästen med avlivning.



Tack till Jörgen Oom!

Göra en arbetsstudie för att se om den döda hästen skulle prestera bättre med mindre tunga ryttere.



Tack till Jörgen Oom!

Hyra in ett bemanningsföretag för att rida den döda hästen.



Tack till Jörgen Oom!

Sätta samman flera döda hästar i ett fyrspann för att öka dragförmågan.



Tack till Jörgen Oom!

Argumentera att eftersom den döda hästen är billigare i drift och drar mindre overheadkostnader, så bidrar den ju egentligen *mer* till resultatet än många andra.



Tack till Jörgen Oom!

Befordra den döda hästen
till chef.



Tack till Jörgen Oom!

Men igen:
Dakotaindianernas
uråldriga visdom säger att
om man rider på en död häst
är den klokaste strategin
ändå oftast att stiga av...



Tack till Jörgen Oom!

4-5. System/struktur och processer

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

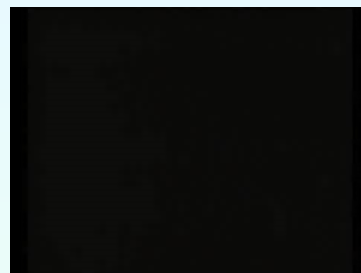
Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood

The deepest hunger of
the human soul is to be
understood.

Stephen R Covey

På restaurang igen



<http://www.youtube.com/watch?v=EGHtWUerFQ&list=PL90F5A77C7415087F>

379

Tänk om kärlek helt enkelt är att...

Lyssna!?

380

Var litet NYFIKEN!

Den andres beteende är alltid meningsfullt...
...även om vi inte alltid lyckas *förstå* meningen!

"Det ligger något i det du säger"

"Den nyttigaste läxan livet lärt mig är att idioterna ofta har rätt."



382

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...
...man får aldrig värre än man klarar av!

383

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå!

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärta och hjärna, känslor och tankar.
Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att kunna beskriva den andres uppfattning
lika bra som han själv.

Hör jag bara *orden* missar jag kanske allt

Ord



Känslor



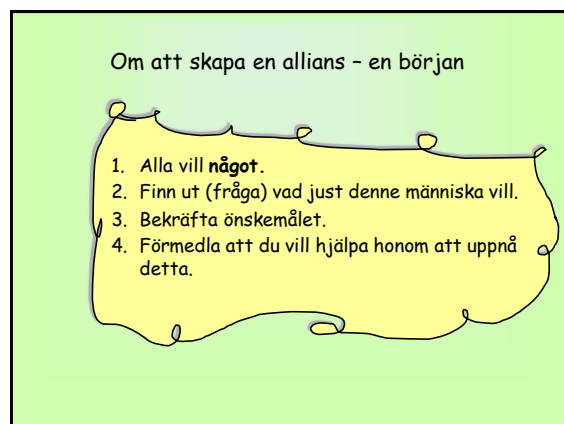
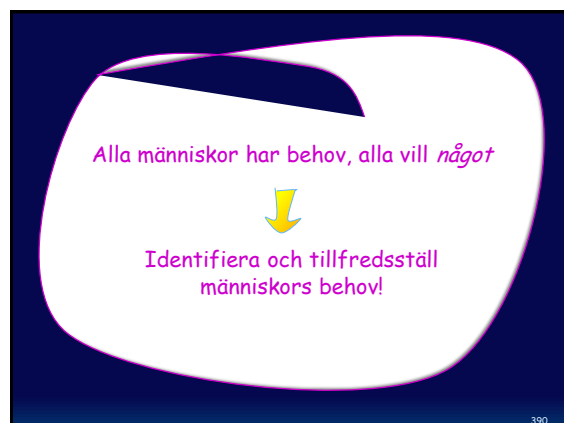
Önsksningar



Medvetna behov



Omedvetna, fundamentala mänskliga behov



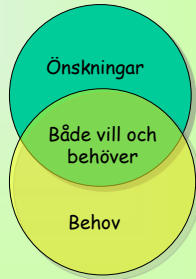
Önskan eller behov?

Vad den andre **vill och önskar**

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

Vad den andre **behöver**

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



Vill jag påverka **måste** jag börja med att lyssna

- Det är inte bara en moralisk utan även en praktisk fråga.
- Om jag vill påverka en annan människa är jag så illa tvungen att börja med att verkligen lyssna på och förstå henne.
- Om jag inte gör det kommer jag inte att ha tillräcklig insikt i hennes situation och behov för att kunna föreslå alternativ som hon skulle ha nytta av.
- Den andre kommer inte att vara **intresserad** av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.

Varför är empatiskt lyssnande så värdefullt?

1. Det ger dig korrekta data att arbeta med, dvs det ger dig en korrekt karta av den andre.
2. Det bygger upp det emotionella bankkonto som är en förutsättning för förtroende och goda relationer. Utan förståelse för den andre vet du ö h t inte vad denne betraktar som en insättning.
3. Psykologisk trygghet, uppskattning, bekräftelse och gemenskap är grundläggande mänskliga behov. Utan en upplevelse av att vara förstådd kommer man inte vidare till dessa. Att vara förstådd skapar "psykologisk luft" som gör att man kommer vidare.
4. Den andre är inte intresserad av någonting alls från din sida om hon inte först känner sig förstådd. Har man inte förtroende för diagnosen har man inte förtroende för receptet.
5. Men när personen väl är där - känner sig sedd och förstådd - har ni möjlighet att arbeta tillsammans på de saker som ni behöver hantera.

Lathund för fungerande kommunikation

- Försök först att förstå, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer".
- Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.
- "Spegla" vad du uppfattar att den andre säger.
- Bekräfta den andre, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

Empatiskt lyssnande och affärer

En amatör säljer produkter.

Ett proffs säljer lösningar på problem och behov.
Men då måste han eller hon veta vilka dessa är - vilket fordrar empatiskt lyssnande.

En bra advokat skriver motsidans plädering innan han utarbetar sin egen.

För att **göra dig förstådd** behöver du använda dig av...

Ethos - din personliga trovärdighet, den tillit människor har till din integritet och kompetens, ditt känslomässiga bankkonto hos andra.

Din karaktär!

Pathos - inlevelsidesidan, känslan, din förmåga att uppfatta den emotionella aspekten av en annan människas kommunikation. Din egen förståelse, innan du försöker göra dig själv förstådd.

Din empatiska förmåga!

Logos - logiken, den resonerande aspekten av framställningen, vad, hur och varför. Din förmåga att göra en effektiv presentation, klar och tydlig, inklusive nödvändiga förberedelser.

Ditt intellekt och ditt förnuft!

Investera i dina medmänniskor

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Odlare relationen och *förebygga* problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Använd din kompetens inom vana 5 till att *förebygga* problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

Habit 6

Synergize

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto

Tänker win/win

Försöker förstå varandras behov

Synergi

Vana 6 - sök synergi Principer för kreativt samarbete

- Synergi är kronan på verket!
- Synergi innebär att helheten är större än summan av delarna.
- Synergi innebär sann kreativitet, vi försöker skapa *nya* alternativ, något som än så länge inte finns. Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådas förslag och arbetar fram ett nytt förslag som båda tycker är bättre än någon av parternas egna ursprungliga förslag.
- När människor kommunicerar med respekt och kreativitet *lär de sig mer om varandras behov*, och med hjälp av denna ökade insikt kan de lättare åstadkomma nya och bättre lösningar. *Värdesätter, respekterar och tar tillvara skillnader.*
- Lagarbete, lagbyggande, utveckling av harmoni och kreativitet i samspelet med andra. Effektivitet i en verklighet som präglas av ömsesidigt beroende.
- *Frukten av att behärska alla de andra vanorna.* Vår högsta uppgift och samtidigt vår svåraste utmaning.

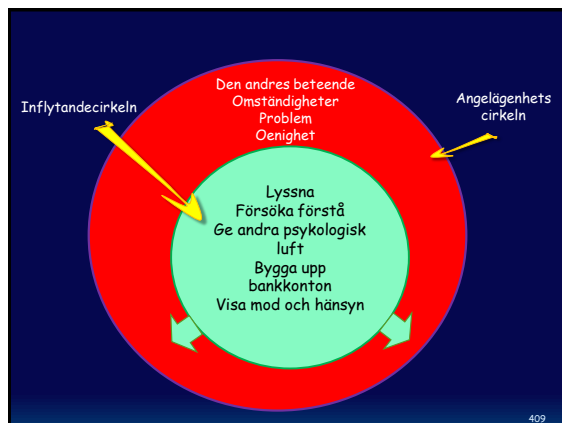
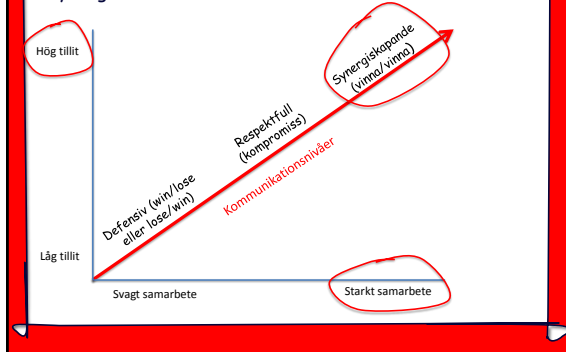
Vana 6 - sök synergi

- Använd vana 4-6 sekventiellt vid konflikter, tvister och motstridiga önskemål
 - Låt oss diskutera tills vi hittar en lösning vi båda är nöjda med (vana 4).
 - Förklara för mig vad du vill och varför (vana 5).
 - Vad kan vi göra för att åstadkomma det vi båda vill (vana 6)?
- Resonemanget utgår från att båda parter vill finna en lösning som tar hänsyn till bådars behov, eftersom **båda värdesätter varandra och den gemensamma relationen**.
- Vi har ett värdefullt "känslomässigt bankkonto" hos varandra som det är viktigt att vårda.
- En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.

Synergi är inte samma sak som att kompromissa

- Vid en kompromiss får båda parter göra avkall på en del av sina önskemål.
- Med synergi menas att **man hittar en lösning som båda tycker är bättre än de ursprungliga alternativen**.
- Detta blir möjligt eftersom en välfungerande och empatisk människa bryr sig om hur helheten blir inte bara för sig själv utan också för den andre. **Man vill den andre och relationen väl**.
- Jag *vill* att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om henne och det är viktigt även för mig att det blir bra för henne. Vi har ett värdefullt "känslomässigt bankkonto" hos varandra som det är viktigt att vårda.

Synergi och win/win fordrar förtroende och samarbete



Synergiskapande ligger delvis inom min egen inflytandecirkel

Jag kan alltid

- Eftersträva win/win och synergi
- Försöka förstå
- Uppskatta skillnader och andra människors perspektiv
- Visa mod och hänsyn
- Kommunicera öppet
- Uttrycka mina känslor, tankar och synpunkter på ett sätt som uppmuntrar andra att själva vara öppna

Habit 7

Sharpen the saw

Slipa min såg är den viktigaste investering jag kan göra i mitt liv.

Det är att investera i mig själv, i det enda instrument jag har för att ta itu med livet och göra en insats.

Habit 7 - slipa sågen

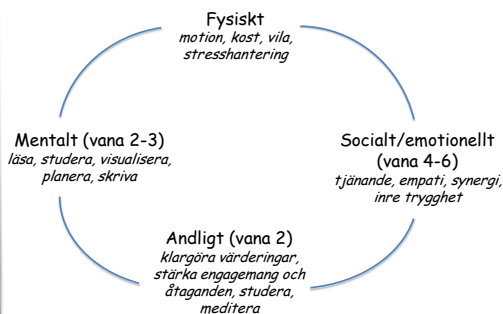
- "The self maintenance habit".
- Själförnyelse, självunderhåll (self renewal, self maintenance).
- Att slipa sin såg innebär att utveckla sina förmågor inom de övriga sex vanorna. Om jag övar genomtänkt och regelbundet hjälper det mig att utveckla och uttrycka dessa.

En bra p/pc-balans handlar om att regelbundet slipa sågen, dvs att utveckla min pc (production capacity).

Vana 7 är nödvändig för min långsiktiga utveckling

- Att slipa min såg hör till mina viktigaste uppgifter och är således en utpräglad kvadrant 2-aktivitet.
- Att slipa min såg innebär att jag organiserar mitt liv så att jag har tillräckligt med tid i kvadrant 2 för att regelbundet öva vana 1-6 och därigenom utveckla alla delar av mig själv (kropp, själ, ande, psyke, motivation, viljestyrka, emotionell och social förmåga).
- Träning - vana 7 - fordrar tid. Minst en timme om dagen fordras för att underhålla de övriga sex vanorna. Om jag vill bli *bättre* på dem krävs mer än så.
- Jag kan inte "inte ha tid" att slipa min såg. Det skulle kosta mig för mycket i längden, jag har helt enkelt inte råd.

En sund själ i en sund kropp



"Examine your motives"

"I saw that if one's motives are wrong, nothing can be right. It makes no difference whether you are a mailman, a hairdresser, an insurance salesman, a housewife - whatever.

As long as you feel you are serving others, you do the job well. When you are concerned only with helping yourself, you do it less well - a law as inexorable as gravity."

Arthur Gordon

Vana	Bra idag	Bättre i morgon
1. Var proaktiv		
2. Levde med slutet i sikte		
3. Gjorde det väsentligaste först		
4. Tänkte "vinna-vinna"		
5. Försökte först förstå, därefter göra mig förstådd		
6. Sökte lösningar som var bättre än våra ursprungliga förslag		
7. Slipade min såg		

