

### Det finns otaliga idéer om ledarskap...

- "Humanistiskt"
- "Ledarskap enligt Tao"
- Ekonomisk styrning
- Målstyrning
- Problemlösning
- Beteendestyrning och kontroll
- Alla möjliga teorier om hur människan "är" och därför bör styras.
- Kommunikation
- Relationer
- Medarbetarens behov (inre och yttre motivation)
- Återkoppling, beröm och kritik
- Arbetsglädje

### Det är inte fel att veta något om området

### Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan!

- Att skicka folk på kurs har ett begränsat värde.
- En människas karaktär kan du inte göra ett dugg åt
- Det finns bra böcker om ledarskap...

### Ett par ord om att måla



12

### En avgörande fråga jag antagligen kommer att behöva ta ställning till då och då

- Vid en konflikt där arbetsplatsens/ledningens krav för tillfället synes oförenliga med medarbetarens bästa - hur väljer jag då att göra, var har jag min ultimata lojalitet? Med andra ord - prioriterar jag medarbetarens eller organisationens behov när det bränner till?

### Min egen syn på saken

- En människa som inte trivs med jobbet och med livet i stort kommer inte att prestera sitt bästa.
- Vill man hjälpa medarbetarna till goda prestationer måste man utgå från grundläggande mänskliga behov och underlätta för medarbetarna att tillgodose dessa även på arbetsplatsen.
- Ledarskap är inte en teknik eller en metod. Snarare är det en syn på livet, ett förhållningssätt och en relation till andra.
- För att vara en bra ledare måste man bry sig om sina medarbetare och visa att man vill dem väl.
- Dessutom underlättar det avsevärt om man tycker om sina medarbetare, åtminstone för det allra mesta.
- Man kan inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. Man får gilla det som går och acceptera resten.
- Uppgiften: att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.

## Sådant vi alla behöver

- Vänlighet
- Värme
- Varsamhet
- Kärlek
- Intresse
- Förståelse
- Empati
- Sympati
- Respekt (ej kränkas)
- Betyda något för andra
- Förstå
- Älska
- Mening
- "KASAM"

15

Maslows "behovstrappa" - får du detta på jobbet?

The diagram shows Maslow's hierarchy of needs as a staircase with five steps, from bottom to top: Kroppsliga behov, Trygghets-behov, Gemenskaps- och tillgivenhets-behov, Uppskattning, and Självför-verkliggande. A cartoon character is shown at the top of the stairs. In the top left corner, there is a drawing of a sun and people with the text 'Mörning 11-6-01'.

16

## Vilka verktyg har vi?

- Kärlek
- Empati och medlidande
- Humor
- Sunt förnuft
- Kunskap och erfarenhet
- Äkthet
- Vårt eget liv
- Vår egen person



17

## Utkast till formel för lycka

1. Se det du har, inte det du saknar.
2. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. Sträva efter att ge till andra, inte efter att få. *Ge av dig själv*, låt din glädje och din lycka smitta andra.
4. Var inte rädd för att göra dig behövd. Och låt andra känna sig behövd.

Michael Rangne

18

## Vetenskapens topp tre för ett lyckligare liv

1. **Odlinga goda och närmande relationer.** Var inte rädd för att göra dig behövd, Och låt andra känna sig behövd.
2. **Se och var tacksam för det du har** istället för att stirra på det du saknar. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. **Sök mening, bortom dig själv.** *Ge för att få. Ge av dig själv*, låt din glädje och din lycka smitta andra.




2015-01-07

Michael Rangne

19

## Tyck om ditt folk

Varför stirrar du på allt jag saknar, när mitt blod är ungt och galet nog att älska dig?



21

### Var stolt över dina medarbetare

- Smickra inte
- Manipulera inte
- Behandla inte andra som objekt
- Beröm möjligen - äkta och ärligt
- Kritisera om nödvändigt - i enrum. Du måste *vilja den andra väl* för att hjälpa!

### Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

22

### Några egna erfarenheter som arbetsledare

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

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

Michael Rangne 2015-01-07 24

### Vem söker vi?

- Lagspelare
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs
- Raka rör och chyssta puckar
- *Vill* jobba hos oss

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

Michael Rangne 2015-01-07 25

### En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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

Maslach och Leiter 26

## Första frågan till dig som vill bli ledare

Varför vill du alls vara ledare?



27

## Livskvalitet

Att få ägna sin  
tid åt sådant  
man är  
intresserad av?



28

## Hur är det för DIG?

Gör du det du  
älskar, och  
älskar du det  
du gör?

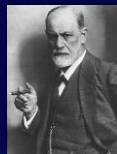


29

## Vad utmärker en frisk människa?

Förmåga att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbete!"



30

## Den goda cirkeln



Om du gör det du älskar blir du bra på det



Ett sätt att trivas bättre med ditt arbete är  
att lära dig arbetet bättre!

31

## Nästa fråga

Har du någonsin mött en riktigt bra ledare som  
saknat självinsikt och förmåga att leda *sig själv*?



32

Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

- Ingen ärlig feedback
- Inga likvärdig relationer
- Alla vill ha något från dig
- Vem kan man lita på?
- Göder narcissism och självtillräcklighet

Varför genomskådas falskhet och lögn?



34

Vi läcker vad vi tänker, vilket innebär att...

A Venn diagram with two overlapping circles labeled 'Miget' and 'Jaget'. To the right of the diagram is a list of bullet points and a concluding statement.

- Falskhet och förståelse inte fungerar. Andra ser mitt "Mig" vare sig jag vill det eller inte. Uppriktighet är enda långsiktiga möjligheten.
- Jag måste göra något åt mitt "Mig" om jag vill ändra andras bild av mig. Det räcker inte att ändra fasaden, mitt "Jag".
- Jag måste själv tro på mitt budskap om jag vill påverka och få med mig andra.

**Slutsats: tänk på vad du tänker. Och säg sedan vad du tänker.**

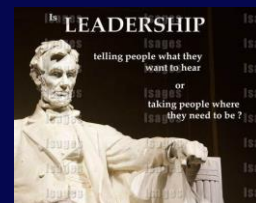
35

Satsa på självkänedom

Skaffa dig pålitliga informatörer som ger dig en korrekt bild av verksamheten du leder

Tredje frågan

Vilket är mitt uppdrag?  
(Vad var det egentligen jag skulle göra?)

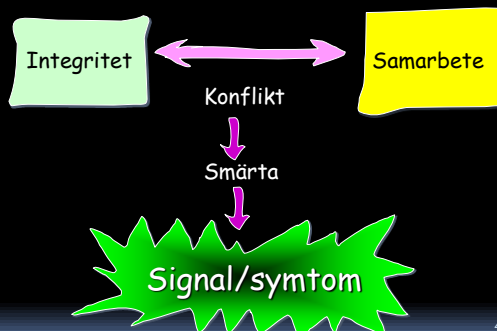


38

Man kan inte låna sig till vad som helst bara för att chefen önskar det

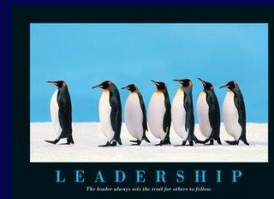
Sätt dig inte på en chefspost du inte har råd att lämna

### Integritet och samarbete



41

### Att leda är att tjäna



43

Att leda handlar om att tjäna...

- ... och att tjäna handlar om att sätta andras behov före sina egna.
- Chef utses man till, men ledarskap är något man förtjänar.

Du är själv ditt viktigaste verktyg, så ta hand om dig

Ledarens centrala uppgift är att utveckla människor!

- Chefens centrala uppgifter är att utveckla människor, lyfta fram ny talang, nya perspektiv och andras kompetens, leda laget, sätta företagets behov före sina egna och genomföra förändringar.

Stötta dina medarbetare, hjälp dem prioritera och skydda sig mot skadlig stress

Lita på dina medarbetare

Att "prioritera" är inte liktydigt med att strunta i andra

- Se till att alla ärenden blir omhändertagna!

Du kan ta ansvar för processen, men du råder inte över resultatet

Hjälプ dina medarbetare att bli katedralbyggare och inte stenhuggare



Att lösa problem löser inga problem

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor

Sådant vi människor behöver för att må bra behöver vi få också på jobbet

Satsa på trivsel och arbetsglädje

Delaktighet är inte detsamma som att meddela medarbetarna vad ledningen bestämt

### Behovshierarki

"Teori som förutspår att människan aldrig blir nöjd. När livsnödvändiga behov blivit tillgodosedda kommer viktiga psykologiska behov i förgrunden, därpå alltmer exklusiva behov.

Räkna alltså med att i takt med att arbetsförhållandena förbättras, får medarbetarna nya krav."

*L-E Liljeqvist*

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

Stephen R. Covey

### 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

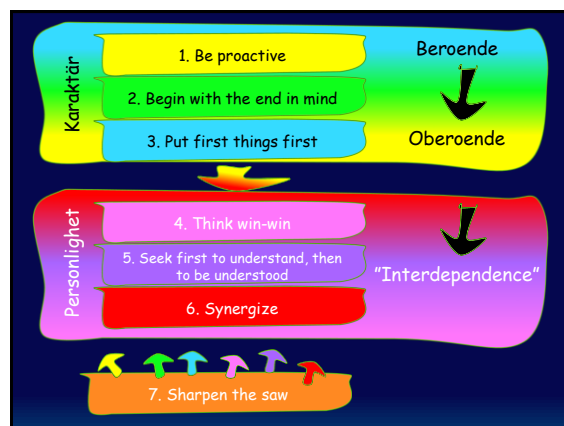
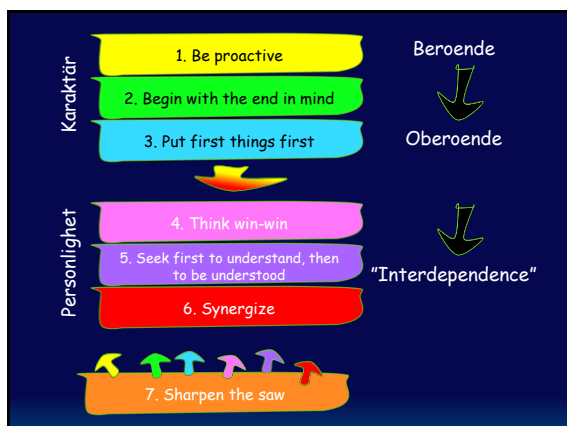
Vanorna utgår från ett antal principer som jag behöver

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. Om jag lever efter principerna så kommer mitt liv att ändras för alltid.

### Korrekt principer är som fyrar

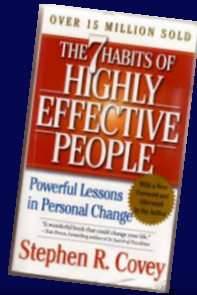
- Principer är som naturlagar. De är beständiga och rör sig inte.
- Vi kan inte bryta mot dem. "We break ourselves against them if we try."
- Det bästa vi kan göra är att lära oss dem, göra utrymme för dem, använda dem och vara tacksamma för dem.
- När vi gör det gör principerna oss större, de frigör oss och ger oss kraft och makt (emancipates and empowers us).



## Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan  
dina högsta  
värden och ditt  
sätt att leva.

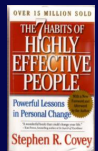
Glädje, lycka och  
självkänsla följer  
av kongruensen.



2015-01-07

Michael Romberg

## "Begin with the end in mind"



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

Vad skulle du vilja att de säger?

65

## Jag måste börja med mig själv

Vana 1-3 handlar om

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

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

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

## 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.

## Korrekt principer är som fyrar

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

T.S. Eliot

## Min bild av världen avgör min livskvalitet

- Det väsentliga är inte vad som händer mig utan hur jag tolkar det som händer mig.
- Min attityd, mina känslor och mina handlingar är en funktion av hur jag uppfattar och tolkar de händelser och situationer jag är med om.
- Vill jag förändra mitt liv måste jag ändra hur jag ser på världen, mitt "paradigm". Om jag kan skapa ett annat "paradigm", byta till en högre nivå av tänkande, se på världen på ett nytt sätt, så kan jag skapa ett annat och bättre liv.
- Ett av mina viktigaste "paradigm" är hur jag ser på min roll i livet och i förhållande till andra människor.

### Vad menas med "effektivitet"?

- p/pc-balans
- p = produktion av önskat resultat
- pc = produktionsförmåga
- **Balanserar kortsiktiga och långsiktiga behov**
  - Underhålla gräsklipparen vs bara klippa på
  - Få rummet städlat vs lära den som bor där att göra det
  - "Sharpening the saw" (vana 7)

### 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 städlat, *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.

Faser i vårt förhållande till andra människor

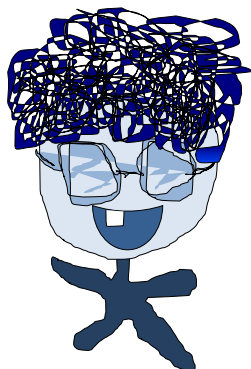
Beroende



Oberoende



"Interdependence"



### Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive  
(personal vision)

2. Begin with the end in mind  
(personal leadership)

3. Put first things first  
(personal management)

Selfmastery & selfdiscipline

Independence

### Beroende

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

### Oberoende

- "Jag".
- **Själv**tillit, **själv**förtroende. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- **Ansvar**et (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.

### Interdependency, "samberoende"

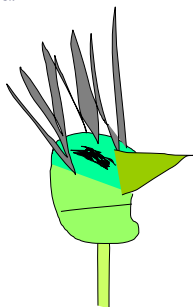
- "Vi".
- **Samarbete.**
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men **vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.**

### "Restoring the character ethic"

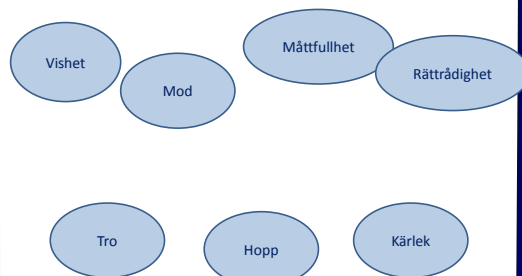
- Character = characteristics of the person.
- **Vem jag ÄR - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.**
- **Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.**
- Det handlar inte om någon "quick fix". Det handlar om mitt sätt att vara, mina djupt rotade vanor, mitt förhållningssätt till livet och andra människor.
- 1800-1950 var, i den psykologiska litteraturen, vägen till framgång och lycka framför allt att odla sin karaktär.

### Karaktär

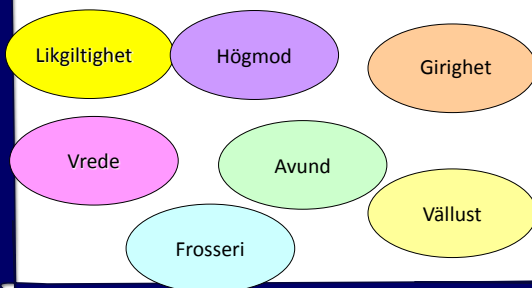
- Företagsamhet (industry)
- Integritet
- Ödmjukhet
- Måttfullhet
- Omtänksamhet
- Kärlek
- **Tjänande (service)**



### Kardinaldygdena



### Dödssynderna



### Dygdena förändras

#### 1900

- Måttlighet
- Ärlig
- Tystlåten
- Serios, tyngd
- Sparsam
- Lugn och trygg
- Ödmjuk
- Hel och ren
- Långsiktig, bred

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

#### 2000

- Flexibilitet, kreativitet
- Verka vara ärlig
- Kommunikativ
- Självironi, lätthet
- Konsumtionsbenägen
- Cool och distanserad
- Självframhävande, kaxig
- Kroppsmedveten
- Projektinriktad, smal

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

Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

### "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.
- Hur jag *verkar* vara, vilket intryck jag gör på andra, har blivit viktigare än min grundläggande karaktär.
- Vi uppmuntras och lär oss hantera och även manipulera andra för att få vad vi själva vill ha, utan att egentligen göra något åt vår underliggande karaktär.
- Härigenom skadar vi vår moraliska och andliga utveckling. Andra människor får aldrig användas som medel utan är alltid mål i sig själva.

### Personlighet

- Psykologiska tekniker och metoder.
- Manipulation.
- Hur man påverkar andra.
- Hur man får mellanmänniskt samspel att flyta smidigt.
- Positiv mental attityd, PMA.

### 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, "personlighetsvanor".

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

### Personligheten ska hänga ihop med karaktären

(Bild av ett isberg!)

Min personlighet behöver vara förankrad i min karaktär (isberget under vattenytan).

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

### Förhållandet mellan personlighet och karaktär

"Personality habits" behöver inte vara fel...

OM

...de bygger på underliggande "character habits".

Min personlighet, mitt sätt att relatera till andra, är då en naturlig förlängning av min karaktär - det som ligger djupast och är mest värdefullt hos mig - och ett sätt att uttrycka denna karaktär.

### Kostnaden för ett manipulativt förhållningssätt till andra människor

- Bryter mot de grundläggande principer vi behöver leva efter för att tillföra andra människor något värdefullt, vilket är en förutsättning för att vi själva få ett gott liv.
- Den som bryter mot principerna får betala ett högt pris i form av brist på djupa och meningsfulla relationer. Andra genomskådar med tiden de självcentrerade manipulatorens.
- Till de viktigaste principerna vi behöver följa hör Coveys första tre vanor som kan ses som "karaktärsvanor".
- Coveys fjärde, femte och sjätte vana är "personlighetsvanor" och uttrycker min karaktär i mötet med andra människor.

## Överkurs - tankar är skapande

ATT  
VARA  
GENOM  
MÖTEN

Kay Pollak

- Mina tankar om en annan människa är skapande.
- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- Mina tankar om en annan människa handlar ofta mer om det som finns inuti mig själv, än om vad som finns hos den andre.
- Jag har ansvar för mina tankar.
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Jag kan ändra mina tankar om en annan människa.

88

## En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens beteende är alltid meningsfullt...

...även om vi inte alltid lyckas *förstå* meningen!

## "Jobbiga" medarbetare - förslag till utgångspunkt

- Medarbetaren gör alltid *sitt allra bästa*.
- Han har bara *inte kommit på* ett bättre sätt än.
- Kanske *kan du lära honom*, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

90

## En tillräckligt god ledare?

- Ledarskap är ingen prestationssport.
- Det vi kan göra är att *ta ansvar för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem*.
- Man kan *lära sig att bli en bra ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör*.

Michael Rangne

2015-01-07

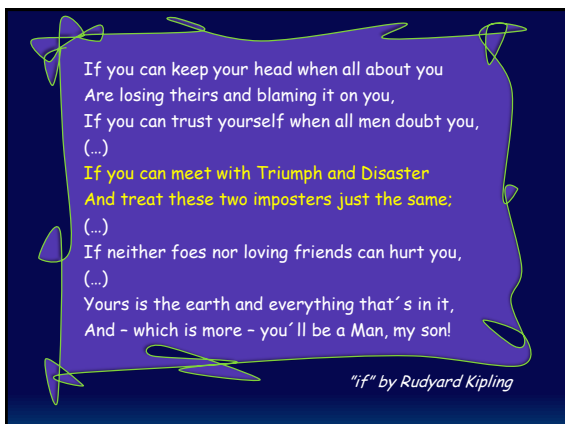
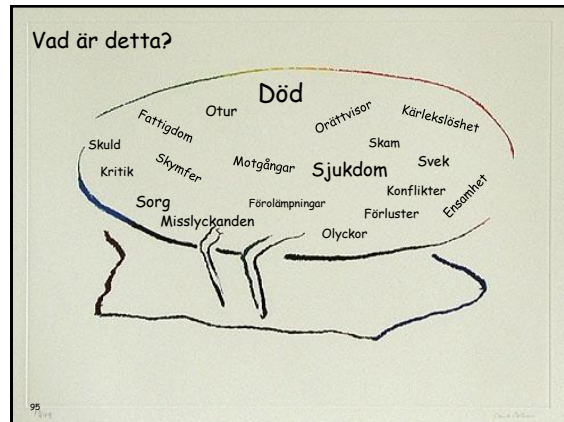
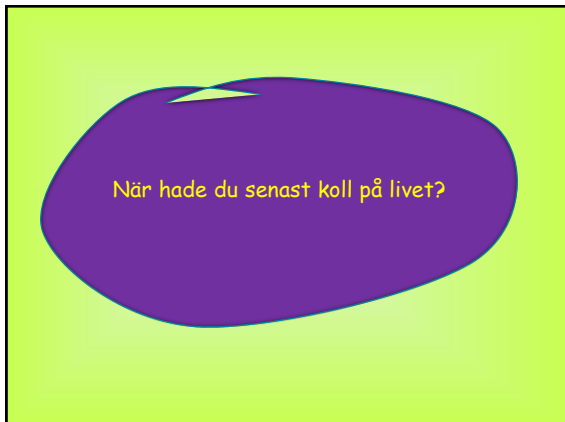
91

## Ledarskap är ingen prestationssport

- Du behöver inte vara perfekt.
- Man kan *lära sig att bli en bra ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör*.
- Arbetet som ledare är en ömsesidig läroprocess med ledaren i förarsätet.
- Det är skillnad på ansvar och skuld. Misstag är en möjlighet att *ta ansvar och ändra sin egen insats*.
- En *tillräckligt god ledare* gör helt enkelt så gott hon kan och tar ansvar för sina misstag i samma takt som hon blir varse dem.

## Onyttig stress

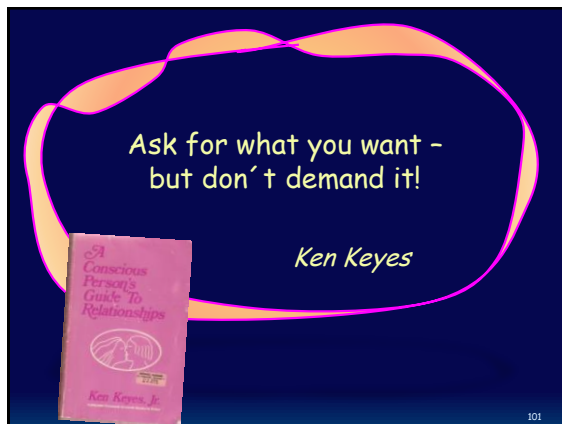
En känsla av att ha *bristande kontroll över en situation*







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



101

Men det *finns* något du kan kontrollera!

Du KAN ha en sorts kontroll ändå

- genom att välja, fatta beslut och styra dina handlingar och ditt liv!

Det är bara *resultatet* du inte råder över.

102

Vilket innebär att vi alltid har en möjlighet att vara nöjda med oss själva och våra handlingar - oavsett utgången!

103

Acceptance and comittment therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker händer hela tiden.

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

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

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

104

Vad utmärker en mogen och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet.
- Kommer väl överens med andra.
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov.
- Tar ansvar för sig och sitt.

## Vad menas med att "ta ansvar"?

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

### Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- min inverkan på andra!

106

## Personligt och socialt ansvar

### Personligt ansvar

Ansvar för mig själv, för mina egna tankar, känslor, värderingar och reaktioner.

Integritet

"Nej"

### Socialt ansvar

Ansvar för andra

Samarbete

"Ja"

107

## Vi tycker om dem som tycker om oss



Positivt tänkande och glädje är en genväg till goda relationer

108

The size of a persons world is the size of his heart!

John Powell, Fully human, fully alive

## Egenintresse och omtanke



## Recept för ett lyckligt liv?



Lycklig är något man väljer att vara genom att se det man har. Och *inte* det man *inte* har.

Vår lycka står i proportion till vår förmåga att *se, glädjas och känna tacksamhet* för det vi har.

Michael Rangne

111

## "Jämförelsehelvetet" - en säker väg till olycka

Leta efter de bästa egenskaperna och de största tillgångarna hos alla andra och var avundsjuk på hela paketet!

Men hur många av de du är avundsjuk på skulle du vilja byta liv med rakt av?

Michael Rangne

112

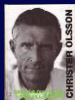
## Några alternativ

1. Räkna ut hur jag ska skaffa mig det jag tycker saknas, och göra det.
2. Bestämma mig för att det går lika bra utan, och börja vara nöjd och lycklig med en gång.
3. Kombination av 1 och 2. Vad hör vart, dvs vad behöver jag *egentligen*?

113

Michael Rangne

## Fundament för ett lyckligt liv



CHRISTOFFER OLSSON

1. Dela med dig.
2. Långsiktighet.
3. Arbeta med dina tankemönster.

Michael Rangne

114

Ledarskap handlar inte om att göra allt själv. Ledarskap är att nå resultat *genom andra*. Din uppgift är att hjälpa medarbetarna göra jobbet.

Michael Rangne

2015-01-07

115

Dina medarbetare måste känna att du *vill dem väl*. Gör de det förlåter de dig mycket, gör de det inte kan du packa och gå hem. Att vilja väl är en grundbult i alla fungerande relationer.

Michael Rangne

2015-01-07

116

Ledarskap handlar mer om att göra rätt saker än om att göra saker rätt. Att göra fel sak, på rätt sätt, är inte att utöva gott ledarskap.

Michael Rangne

2015-01-07

117

Ödmjukhet och öppenhet är nödvändiga egenskaper. Utan dem får du ingen återkoppling och lär dig inget. Du måste alltid vilja lära dig mer och utvecklas.

Michael Rangne

2015-01-07

118

Varje chef har en chef. En bra chef är också en bra lydare, en som lyssnar på signaler, behov och önskemål uppifrån. Det är inte "din" organisation!

Michael Rangne

2015-01-07

119

Du är bara en symbol för företaget, för alltings jävlighet. När medarbetarna är missnöjda är det egentligen inte dig de är arga på. Det hör emellertid till ditt jobb att stå där och ta emot besvikelsen och ilskan, och att hjälpa de upprörda att hantera känslorna utan att förlora självrespekten efteråt.

Michael Rangne

2015-01-07

120

- Positiv, konstruktiv feedback i form av beröm och bekräftelse kan vara ett sätt att öka medarbetarnas motivation. Men då måste det vara ärligt.
- Ett uppriktigt menat "tack!" är aldrig fel.
- Ge kritik endast om det är nödvändigt, och då konkret, konstruktivt och i enrum. Tala istället om vad medarbetaren gör bra och uppmuntra honom till att göra mer av detta.
- Den viktigaste motivationen är medarbetarens inre drivkrafter. Mening, lust, glädje, sammanhang, att bidra osv. Hjälプ dina medarbetare att finna sina egna inre drivkrafter.

Michael Rangne

2015-01-07

121

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Michael Rangne

2015-01-07

122

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Michael Rangne

2015-01-07

123

Involvera medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag.

Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva innan någon tilläts presentera ett förslag.

**"No involment, no comittment!"**

Michael Rangne 2015-01-07 124

**Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång**

- Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång som ledare. Förvalta det väl!
- Informera! En person som inte får information kan inte ta ansvar. Brist på information leder till spekulation.
- Ge dina anställda en klar bild av läget och de kommer att göra sitt bästa för att göra det rätta.
- Ge dem fel bild - eller ingen bild - och de gör fel, eller inget alls. Dessutom ser de på dig att du ljuger.

Michael Rangne 2015-01-07 125

**Medarbetarnas behöver få GE information**

- Medarbetarnas behov av att berätta, av att ge information, uppmärksammas sällan tillräckligt. Uppmuntra medarbetarna att berätta, och lyssna noga.
- Att ge information är ofta en del i att bli sedd och bekräftad. Hur kan jag bli bekräftad om chefen inte vet vad jag gör?
- Dessutom är det troligt att medarbetarna ofta sitter inne med värdefulla tankar, idéer och kunskaper av stort värde för organisationen. Men som de inte vågar framföra, eller som de gett upp att föra fram eftersom ingen hittills verkat lyssna.

Michael Rangne 2015-01-07 126

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Michael Rangne 2015-01-07 127

Ingen mår bra av att vara rätt person på fel plats.

Hjälp de medarbetare som inte är under utveckling, eller som du inte vill utveckla, till en ny väg i livet där de kan utvecklas och känna mening.

För företaget är omotiverad och oengagerad personal ett relativt litet problem. Det kostar bara pengar. För den enskilde är problemet mycket större - han betalar med valutan för sitt liv, sin tid.

Michael Rangne 2015-01-07 128

**Maximera eller optimera?**

Du ska inte försöka "maximera" gruppens prestationer. Att ständigt öka pressen, öka kraven, begära övertid osv gör att medarbetarna förr eller senare tar slut och sjukskriver sig eller byter jobb.

OPTIMERA gruppens prestationer är bättre. Det innebär att ta ut det mesta ur gruppen, utan att skada dess möjligheter att leverera långsiktigt.

Michael Rangne 2015-01-07 129

"Vissa miljöer, vissa system kan ibland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa."

130

Ingen regel är utan undantag  
- huvudsaken är att det FINNS en regel.



Du kan VÄLJA att förstå!

Michael Rangne 131

Vad menas med att "veta" något?

I like the kind of knowing that shows up as being

Werner Erhardt

Att bara läsa hjälper rätt litet här i livet...

Until one is committed there is hesitancy, the chance to draw back, always ineffectiveness... The moment one definitely commits oneself, then Providence moves too. All sorts of things occur to help one that would otherwise never have occurred...

William Murray, Mount Everest-klättrare

133

We cannot put off living until we are ready. The most salient characteristic of life is its coerciveness, its always urgent here and now without any possibility for postponement. Life is fired at us point blank.

José Ortega y Gasset

Förslag: leta efter en bra privatsak, en bra familjesak och en bra jobsak att ta med dig för att testa i lugn och ro

Jag själv	Familjen	Jobbet

Michael Rangne 2015-01-07 135

## Det är inte allt eller intet

Det krävs en hel del för att göra allt perfekt,  
men det krävs inte alls lika mycket för att  
göra det bra mycket bättre än vad det är.

Michael Rangne

2015-01-07

136

Förändring är det svåraste som finns.  
Allra svårast är att *börja*.

Du behöver inte komma fram idag (eller imorgon).  
Det enda du behöver göra idag - och det enda du  
KAN göra idag - är att...

# BÖRJA!

Michael Rangne

137

Förändring är det svåraste som finns

Alla hoppas finna en genväg, men den enda väg som  
fungerar stavas:

Beslutsamhet och ansträngning!

Beslutsamhet och ansträngning!

**Beslutsamhet och ansträngning!**

Michael Rangne

138

Kan det vara så att...

Skillnaden mellan ett rikt liv och motsatsen  
stavas



## S-j-ä-l-v-d-i-s-c-i-p-l-i-n?

Michael Rangne

139

Men förändring **ÄR** möjlig. Du kan mycket mer  
än du tror...

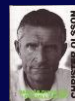
# ...OM du tränar!

En smula tålmod skadar inte heller.

Michael Rangne

140

Med självdisciplin skapar vi vårt liv och vår  
framtid (samt vår karaktär)



Målmedvetenhet  
Långsiktighet  
Kontinuitet  
Framsynthet

Michael Rangne

141



Omsorgsgivaren halkar lätt av den professionella medmänsklighetens stig och hamnar i:

- Cynism
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
- Utmattning, utbrändhet eller depression



Tack till Maria Larsson!

143



Hur väljer du dina mål?

Ett bra mål måste utgå från och vara samstämt med mina djupaste värderingar.

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

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.



## Vem väljer dina mål?

"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 glömmar 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).*

## 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.

## "Målgaller"

	Vad du vill ha	Vad du inte vill ha
Vad du har	Behålla	Ta bort
Vad du inte har	Vill uppnå	Undvika

## Bärkraft - kraft att bära

Vi måste *få* lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning!

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

Michael Rangne

2015-01-07

151

## Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta *tillsammans* med andra.
- *Ger inte upp* så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

Michael Rangne

2015-01-07

152

## Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

Michael Rangne

2015-01-07

153

### 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

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

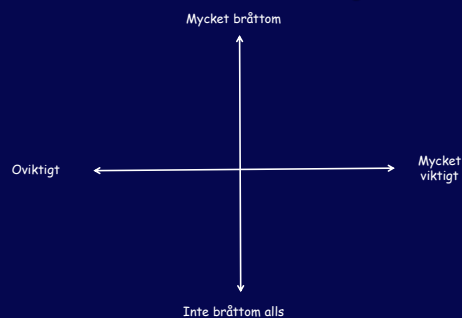
#### Management

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

### Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

### Placera ut allt du "måste" göra



157

Vecka .....	Viktigast	Om jag hinner
Jag själv		
Familjen		
Vännerna		
Jobbet		

### Stressad? Gör en lista över saker du ska **SLUTA** med!

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

159

## 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 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.

## Min nya privata vana

## Min nya familjevana

## Min nya vana på jobbet

## Vana 4-6 i sammanfattning

4. Think win-win

5. Seek first to understand, then to be understood

6. Synergize

Interdependent relationships

## 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.



Vad har mina medarbetare gett och lärt mig?



166

Har du berättat det för dem?



167

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Christer Olsson

Vi behöver bli behövda!

Ska vi "satsa på oss själva", ska vi satsa på vår nästa.

Michael Rangne

168

Martin Buber

Jag ↔ Relationen ↔ Du

Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte!

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



169

Hur skulle våra möten bli om...

- ...vi utgår från att vi har något att lära av varje människa vi möter?
- ...vi utgår från att varje möte kan vara en källa till glädje för vår egen del?
- ... vi utgår från att ett äkta möte med en annan alltid lämnar båda åtminstone en smula förändrade?

ATT VÄXA GENOM MÖTEN

Kay Pollak

170

Hur skulle det kännas för den andre om...

...han/hon upplevde att mötet har betydelse för oss; att det ger även oss något värdefullt för egen del?



## Hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

### Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvårad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

### Konstruktivt

1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

2015-01-07

Michael Rangne

172

## Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.  
Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället ÄNDRA på något!

## Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete!

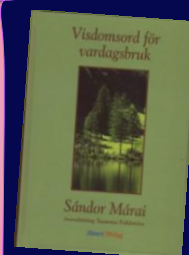
- Bristande överensstämmelse med de förväntningar man har.
- Vantrivsel med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Allmänt dålig stämning på arbetsplatsen.
- Understimulering och uttråkning.
- Man ser ingen mening med det man gör.
- För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
- Resultaten uteblir, man får inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
- Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- Belöningen uteblir.
- Konflikter med kollegor, ledning eller kunder.
- Negligering och kränkningar.
- Kompromisser och konflikter mellan arbetskrav och den egna integriteten.
- För svåra uppgifter, orimliga krav och förväntningar.

Vilka av dessa riskfaktorer utsätts man för som ledare?

174

Vem bestämde att det viktigaste i livet är att inte bli trött?

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäkneliga, fientliga, gemena och hopplösa människor; för mycket arbete, för mycket lidande och besvikelser. Men tror du inte att det var just detta "alldeles för mycket" som fyllt ditt liv med mening? Känner du inte att du har haft en uppgift, ett personligt åtagande? Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött."



Michael Rangne

175

## Hög arbetsbelastning värre...

- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestringarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förställer sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

2015-01-07

Michael Rangne

176

## Kan det drabba DIG?

- Högutbildade, överbelastad hjärna.
- Lojala, engagerade och hårt arbetande
  - höga krav på sig själv
  - perfektionism
  - stort kontrollbehov
- Ofta hög belastning även hemma.
- Förnekar och kämpar envist emot kroppens och själens varningssignaler.
- Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet.
- Upptäcker att de "brunnit förgäves".
- Bygger sin självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat!

Michael Rangne

2015-01-07

177

### Vilka drabbas?

"... en övervikt av unga till medelålders kvinnor, ambitiösa, välbegåvade och framgångsrika, som **under en längre tid envist förnekat och kämpat emot kroppens och själens varningssignaler** innan de brutit samman."

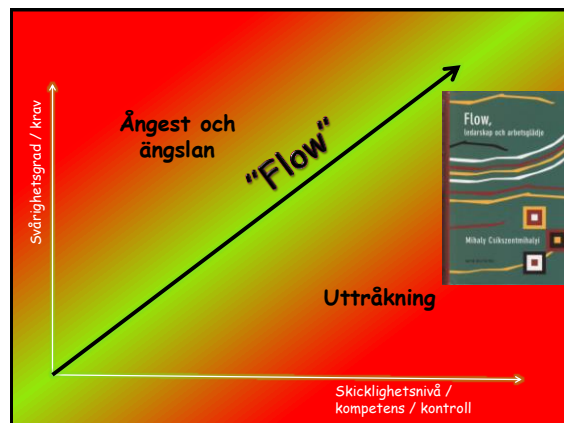
Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

Individen själv saknar vanligen sjukdomsinsikt och stupar på sin post!

179

### Att bry sig om sig själv

Må bra själv - på **NÅGOT** vis!



Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne

2015-01-07

182

... annat får man kanske försöka ta med jämnmod?

- Stress
- Konflikter
- Negativa människor
- Besvärliga medarbetare
- Dåliga chefer
- Byråkrati
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Orättvisor

(Om du nu inte kan *ändra* på det, förstås!)

Michael Rangne

2015-01-07

184

**Ett rationellt förslag:**

Om du nu ändå befinner dig på den här arbetsplatsen just nu kan du lika gärna ge litet av dig själv.

För din egen skull.

Vilket inte alls hindrar att du samtidigt letar efter ett nytt jobb om ditt nuvarande inte är bra för dig.

Michael Rangne 2015-01-07 185

**Ledtråd:**

Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...

...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

Michael Rangne 2015-01-07 186

"Positivt tänkande" har ställt till mycket elände. Det är skillnad på att:

FÖRBANNA      Förvränga

Förtränga

**Fokusera!**

Michael Rangne 2015-01-07 187

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

Michael Rangne 2015-01-07 188

**Omröstning: Vem är det som ska åstadkomma dessa saker?**


1. Din chef och dina arbetskamrater?

2. Du själv?




2015-01-07 Michael Rangne 189

1. Saker *jag själv* kan göra för att få det roligare på jobbet



Michael Rangne 2015-01-07 190

Satsa alltså på goda och äkta relationer

Bemöt varje medarbetare som om ni nästa gång ni möts kommer att ha bytt roller med varandra och hon då kommer att vara din chef

Ledarskap handlar inte om att manipulera människor

- 4 delar beröm, en del kritik???

Glöm Machiavelli

Ta upp problem och missnöje direkt med medarbetaren

Medarbetare som kritiserar och klagar på det mesta finns på alla arbetsplatser



Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden?

Lathund för att hantera "värstingarna", de riktigt besvärliga medarbetarna

## Uppgift

Formulera tillsammans med din granne en kort och kärnfull etisk regel för bemötande inom vården. Högst två meningar!

## Förslag till etisk utgångspunkt



(Lev så att du aldrig behöver skämmas om något du gör eller säger blir känt runt om i världen.

*"Illusioner", av Richard Bach)*



Bemöt och samtala med patienten som om hela världen hörde ert samtal.

*Modifierad från "Illusioner" av Richard Bach*

## Några etiska principer för ett gott samtal

- Likvärdighet (subjekt-subjekt).
- Autenticitet.
- Integritet.
- Dialog.
- Ömsesidighet.
- Ansvar.
- Vi ska leda samtalet, men inte alltid styra.



201

## Diskutera

Tycker du att alla patienter ska bemötas och behandlas lika? Varför, eller varför inte?

## Viktiga övergripande värden för samspelet med andra



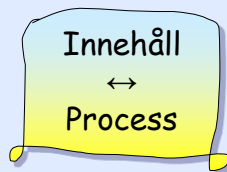
## Vad menas med att "älska" ett barn?

### Om jag

- Behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önskingar och behov är lika viktiga som mina egna)
- Respekterar barnets integritet
- Stöttar barnets personliga ansvarstagande och utvecklingen av dess självkänsla
- Och dessutom själv är äkta och autentisk i vår relation

Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.

"Vården" är det som sker mellan dig och patienten



**Innehåll:** Det vi gör / talar om.

**Process:** Sättet som vi gör det på, hur vi talar med varandra.

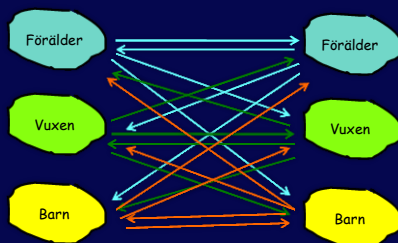
Det är alltid vi - och inte patienten - som har ansvaret för samspelets kvalitet.

## Några icke helt likvärdiga kommunikationsmönster

- Pedagogen** (ger råd, långa förklaringar, instruerar, föreläser, kritiserar, klandrar, etiketterar, moraliserar, predikar, tvingar).
- Psykologen** (söker motiv, gör bedömningar, analyserar, tolkar, frågar ut, förhör).
- Strutsen** (skyr konflikter, skämtar bort, undviker, avleder, lugnar, tröstar, stryker medhårs, berömmar).
- Befallaren** (vill ha sin egen vilja igenom, styr och förmanar personen, beordrar, dirigerar, varnar, förmanar, hotar).

Från Mentors föräldrakurs

Vilka "jagtillstånd" är det som möts just nu?



## "Jagtillstånd"

### 1. Förälder

- Imitationer av *andras* känslor, tankar och handlingar.
- Värderingar och vad vi lärt oss om hur allt ska vara.
- Två "delar"
  - Dömande och kritisk.
  - Stödjande, empatisk, vårdande och omhändertagande.

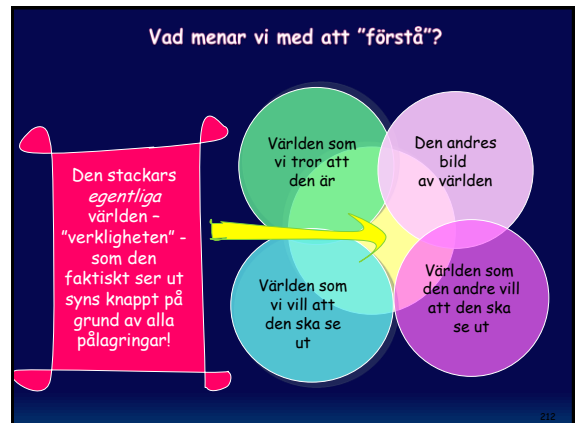
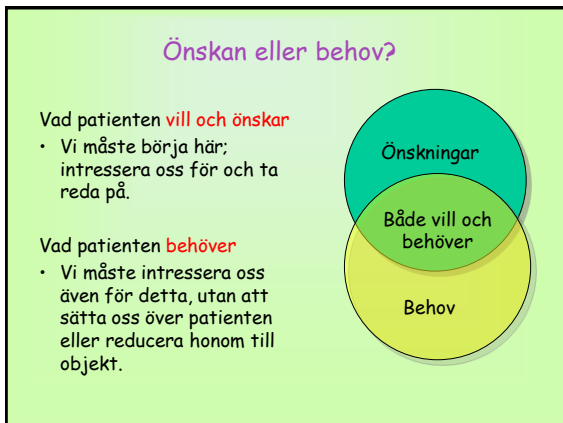
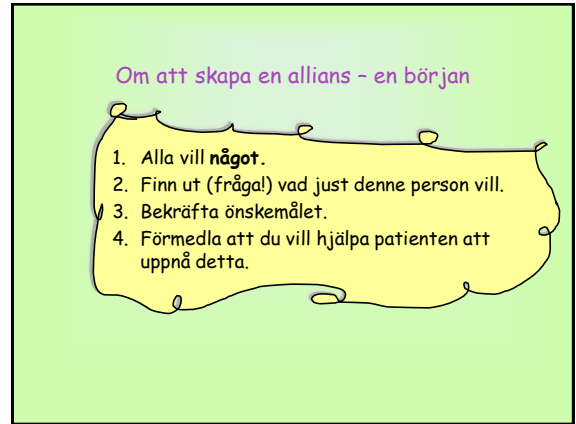
### 2. Vuxen

- Förälder och barn integreras i en förnuftig helhet.
- Här och nu, kan förutsättningslöst iaktta inre och yttre verklighet, förnuft och rationalitet.

### 3. Barn

- Minnen av tidigare egna upplevelser.
- Fungerar emotionellt, intuitivt och spontant.
- Här uttrycker vi våra känslor, hur vi mår, våra önskingar.

Eric Berne och Thomas Harris



Att fråga "varför" fungerar sällan.  
Pröva i stället:

Hur tänker du nu?  
Hur tänkte du då?

215

Tänk om kärlek helt enkelt är att...

Lyssna!?

216

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

*Stephen R Covey*

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** patienten, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

### Värdskapets grunder

1. Tjänande
2. Helhet
3. Dialog
4. Ansvar
5. Omtänksamhet
6. Kunskap



**Stolthet!**

Dessa sex uttrycksätt utmärker en person eller en verksamhet i mötet med andra.

Michael Rangne

2015-01-07

219

När det  
inte går  
så bra...



220

Problem? Självklart - vad hade du väntat dig!?

Hela livet är ett problem!

Problem är en möjlighet att vara levande.

Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt  
 - t ex vid kontakter med sjukvården -  
 förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

Det är en myt att man kan åstadkomma en god kommunikation med alla om man bara använder rätt teknik - det krävs två för en tango!



223

FEELINGS & EMOTIONS



Vem bestämmer över mina känslor?

Mitt svar på denna fråga avgör vilket liv jag får.

224

Inte?

Om dina känslor *inte* kommer från dina tankar, från hur och vad du tänker...

- varifrån kommer de *då*?



225

ACTUALLY, STEVE, I LIKED YOU BETTER BEFORE YOU LEARNED TO EXPRESS YOUR TRUE INNER FEELINGS.

Att till fullo inse att jag själv styr mina känslor upplevs av somliga som att födas på nytt, som att börja ett nytt och annorlunda liv.



226

## Om du inte håller med om detta - vad föreslår du själv?

Om man bestämmer själv, kan man ju lika gärna bestämma sig för att må bra - så blir livet roligare.



Michael Rangne

2015-01-07

227

## Kryssa för vilka du tänker låta bestämma över dina tankar, reaktioner och känslor

- Min partner?
- Mina barn?
- Min bästa vän?
- Mina patienter?**
- Min chef?
- Mina föräldrar (fast de är döda)?
- Mina lärare i skolan där jag en gång gick?
- Samhället och kulturen?
- Expressen?
- Vem som helst, huvudsaken är att ingen tycker illa om mig?
- Jag själv?



## Är du säker på att det bara patientens fel?

Försök komma på några säkra sätt som vi i vården kan ta till för att skapa missnöjda patienter.



## Diskutera

Du har en rigid, oflexibel och explosiv patient framför dig...

...vilket är nu den säkraste metoden för att åstadkomma en rejäl urladdning?

## Vilka fallgropar kan du komma på i bemötandet/relationen?

- Reducera patienten till **objekt**.
  - Förälder-barn-relation.
  - Tala ned till.
  - Inte lyssna och ta in förutsättningslöst innan jag bemöter.
- **Inte se det friska** hos patienten.
- Tro att patienten är/vill som man själv.
- **Förvänta**/begära respekt, likvärdighet, **gillande** och beröm av patienten.
- "Jag förstår".
- **Ta över/styra**/kontrollera samtalet och patienten.
- **Inte ge återkoppling**, inte visa att man hört och förstått.

## Fler olämpliga tillvägagångssätt



- **Respektlöst bemötande**.
- **Ljuga / lova saker** man inte säkert vet att man kan hålla Höga hästar, **maktspråk**.
- Insistera på **rutiner för rutinernas skull**

## En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens beteende är alltid meningsfullt...

...även om vi inte alltid lyckas *förstå* meningen!

## "Jobbiga" medarbetare - förslag till utgångspunkt

- Medarbetaren gör alltid **sitt allra bästa**.
- Han har bara **inte kommit på** ett bättre sätt än.
- Kanske **kan du lära honom**, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

234

## En tillräckligt god behandlare?

- Vårdarbete är **ingen** prestationssport.
- Det vi kan göra är att **ta ansvar** för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra behandlare, genom att vara **uppmärksam på patienternas reaktioner** på det man gör.

Michael Rangne

2015-01-07

235

## En tillräckligt god ledare?

- Ledarskap är **ingen** prestationssport.
- Det vi kan göra är att **ta ansvar** för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara **uppmärksam på medarbetarnas reaktioner** på det man gör.

Michael Rangne

2015-01-07

236

## En trösterik tanke

Varje samtal är ett experiment!

- Man kan därför inte göra "rätt" eller "fel".
- Man kan endast utföra experiment som når eller inte uppnår sitt syfte.
- Varje samtal är ett nytt experiment, en ny möjlighet att bli skickligare, en ny chans att lära något av den människa man har framför sig.

237

## Vår egen frustration - håller du med om detta?

- Vi söker en känsla av att göra gott för patienten, att vara en bra behandlare.
- Risk att vi fastnar i behovet av uppskattning.
- Vi reagerar då lätt med irritation/aggression.
- Helt naturlig reaktion, men vi måste vara medvetna om vad som sker...
- ...samt ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla reaktionen på den andre.

238

Michael Rangne

2015-01-07

## Missnöjd eller "jobbig" patient - hur hanterar du det?

Att personen är "jobbig" är, en upplevelse, en åsikt, ett värdeomdöme, en relationell aspekt.

Denna upplevelse är helt okay...

...ta emot den med öppna armar...

**...men inse att det är DIN upplevelse...**

**...och ta ansvar för upplevelsen!**

Vad handlar upplevelsen om egentligen?

Är det jag eller den andre?

Glöm inte bort "överföring", "motöverföring" och projektion.

Tag eventuellt upp det du känner med patienten, eller sök handledning.

239

## Missnöjd eller "jobbig" patient - hur hanterar du det?

Tag upp din upplevelse med patienten. Be om hans hjälp att förstå bättre det som sker.

1. Säg vad du känner / hur du uppfattar det.
2. Fråga om det är så, och be honom beskriva sin syn på situationen.
3. Säg att du gärna skulle vilja prata mer om det.
4. Fråga patienten om även han skulle vilja prata mer om det.
  - Vad beror det på?
  - Vad kan du/jag/vi göra för att det ska kännas bättre?

240

## Arga, missnöjda och otrevliga patienter

1. Uppmärksamma de negativa känslorna. Ta dem inte personligt, troligen handlar de egentligen inte om dig.
2. "Stoppa" samtalet, byt från innehåll till "process".
3. Förmedla din upplevelse.
  - "För mig verkar det som att du är väldigt "upprörd"/arg just nu. Är det så?" **Fånga upp och förmedla den underliggande KÄNSLAN!**
  - "Är det mig eller något jag gör i vårt samtal som du är upprörd över?"
4. Påpeka konsekvenserna.
  - "När du är så här upprörd har jag svårt att veta hur jag ska tala med dig på ett sätt som du är hjälpt av."
5. Fråga om det är något du kan göra för att hjälpa patienten med de jobbiga känslorna, så att ni sedan ska kunna komma vidare i samtalet.
  - "Jag behöver din hjälp. Hur kan jag göra för att hjälpa dig med din upprördhet, så att vi sedan kan fortsätta vårt samtal?" 241

## Ilska

Ibland ett sätt att försöka styra andra, att utöva makt.



Eventuellt bättre att låta människan vara arg under mötet.

Ofta för mycket att ta itu med ilskan. Ej alltid vår sak att lugna ned den som är arg - ibland är det bättre att vara låta den andre vara arg, sur eller whatever. Men det är DU som måste välja vilket.

Föreläsning av Perth Simula, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"

## "Besvärliga människor"

- Det är "programmet"/"bandet" som är besvärligt, inte människan!  
**Kan personen "byta program"?**
- **Vilken delpersonlighet** använder medarbetaren just nu? I ett annat system kanske medarbetaren skulle använda en bättre delpersonlighet?
- Kan man ändra i "systemet" så att medarbetaren blir mindre besvärlig?
- **"Hacket i skivan"** - upprepa samma budskap i samma tonläge tills det går in.
- Människor som provocerar: man kan se dem, höra dem och sedan **strunta i dem!**

Tack till Lennart Lindén, UGLI konsult, för pedagogiken!

## Bullertesen

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp)
2. Brusgruppen (stor neutral grupp)
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp)

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen!

*L-E Liljeqvist*



### Inkompetensnivå

Den nivå i hierarkin där man nätt och jämt klarar chefskapet och där befordran skulle göra en inkompetent.

*L-E Liljeqvist*

### Delegering

Låter medarbetarna fungera fritt inom ansvarsområdet.

Kräver att medarbetarna

- Är vana att fungera självständigt
- Önskar handlingsfrihet
- Är beredda att ta konsekvenserna av beslut
- Har tillräcklig kompetens inom ansvarsområdet
- Accepterar avdelningens affärsidé och mål

*L-E Liljeqvist*

### Feedback

- All feedback är bättre än ingen feedback!
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Uppmuntran är mer konstruktivt stimulerande än kritik, vars effekt är mer oberäknlig.

*L-E Liljeqvist*

### Framgång föder framgång

- Och omvänt - motgång föder motgång.
- För att få igång en person som inte kommit in i matchen är det en god idé att hjälpa vederbörande att uppleva framsteg i någon form, på något vis, inom något område.

*L-E Liljeqvist*

### Flummighet

- Ett töcken av ord sänker sig över och fördunklar ett område, så att konturerna blir svåra att urskilja.

*L-E Liljeqvist*

### Förutsägbarhet

- Om chefs attityder och reaktioner är dels välkända och dels konsekventa och han samtidigt agerar i demokratisk anda leder det till stor självständighet hos personalen. De törs då ta initiativ och fatta beslut i chefsens anda.
- Omvänt skapar chefer som är impulsiva känslomänniskor genom sin oförutsägbarhet osjälvständig personal.

*L-E Liljeqvist*

### Gruppdiskussion

- Metod för att få ett ämne allsidigt belyst. Diskussionsledarens uppgift är att se till att synpunkter och tankar kommer fram, och att stimulera diskussion, INTE att värdera andras åsikter eller att tala mer än övriga.

L-E Liljeqvist

### Gruppfördumning

- Det som produceras av en grupp är inte självklart konstruktivt. Det KAN vara det. Å andra sidan finns det ingen gräns för hur dum en grupp kan bli när den kommer på fel spår och medlemmarna förstärker varandra i galenskaperna.

L-E Liljeqvist

### Hindersfixering

- Hotsymtom. Fixering vid hindret eller problemet. Det beskrivs, åltras, detaljeras och färgläggs. Men det åtgärdas inte.

L-E Liljeqvist

### Intelligenskomplex

- Att försöka ge sken av att man inte är så dum som man tror att andra tror att man är.

### Intresseacceleration

- Det faktum att intresset ofta växer med kunskapen och erfarenheten. En person kan dåligt bedöma sitt intresse för aktiviteter han saknar praktisk erfarenhet av. Alltså - en medarbetare KAN intresseras för nya saker om han får ära sig och framgångsrikt pröva på.

### Kompetensmakt

- Det är önskvärt att den som har positionsmakt också har kompetensmakt, dvs har verklig kompetens inom området och inte bara formell makt.

### Optimering av kvalitet, "good enough"

- Ökad noggrannhet innebär inte alltid ökad kvalitet. Lagom/tillräcklig noggrannhet för att uppnå syftet är bättre. Överdriven noggrannhet blir kostsam eftersom det medför effektivitetsförluster inom andra värdefulla områden.

### Massdefekt (ju lera kokkar...)

- En sak blir inte nödvändigtvis bättre för att den är gjord av sju man istället för av en.

### Minnesregler

- Man glömmet fort det allra mesta.
- För att information ska nå långtidsminnet måste det först befinna sig i korttidsminnet ca 15 minuter. Hjälpt därför mottagaren genom att repetera, och genom att inte lära ut något annat för tätt inpå.
- Stress blockerar korttidsminnet. Upprörda, spända, rädda, ångestfyllda och stressade personer är därför dåliga mottagare av information.

### Omdöme


- I bästa fall ett ändamålsenligt beteende som tar sig uttryck i att en person gör rätt sak på rätt sätt vid rätt tillfälle.
- Observera det intressanta sambandet mellan omdöme och teori. En teori kan vara ett praktiskt mycket användbart redskap för en person med gott omdöme. I händerna på en omdömeslös person kan en teori vara ett verktyg som utsätter omgivningen för fara.

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

*Hayes & Wilson 1999*

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

Michael Rangne 2015-01-07 263



Life is tough and  
then you die.  
*Okänd*

The mass of men lead lives  
of quiet desperation.  
*Henry D. Thoreau*

Michael Rangne 2015-01-07 264


Några RFEML (råd för ett miserabelt liv) för att undvika att hamna i nedan beskrivna predikament

"Most men lead lives of quiet desperation and go to the grave with the song still in them."  
(felaktig sammanblandning av följande två citat)

"The mass of men lead lives of quiet desperation."  
*Henry D. Thoreau*

"Alas for those that never sing,  
But die with all their music in them."  
*Oliver Wendel Holmes*

Michael Rangne 2015-01-07 265



Måste man  
nästan dö först  
för att kunna  
känna sig  
lycklig?

Michael Rangne 2015-01-07 266

Evolutionsteoretiskt perspektiv

"Det var aldrig naturens avsikt att vi skulle vara lyckliga. Naturens avsikt har alltid varit att vi ska försöka bli lyckliga."

Micael Dahlén, professor på Handels, i boken *Nextopia - Livet, lyckan och pengarna i förväntningssamhället*

Kanske inte alltid "lycklig",  
men...

...lyckligare!

Michael Rangne 2015-01-07 268

"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 Loving fully - living freely, Allen Cohen, Café Pan 10/10 1986*

O God, don't let me die  
without having really  
lived and really loved.

*John Powell, Fully human, fully alive*

The glory of God is a human  
being who is fully alive!

*John Powell, Fully human, fully alive*

### Den största gåvan

Att det är roligt att leva är det  
bästa arv vi kan ge. Vågar våra  
barn växa upp om vi inte älskar  
att leva?

*Michael Rangne*

2015-01-07

272

### Vår utmaning är att...

...trivas med livet ändå.

Trots allt elände och alla  
problem, trots stressen, trots  
att alla är som de är, trots allt  
som inte är som vi skulle vilja,  
trots allt som är fel...

**trots allt!**

För vår egen och  
våra barns skull!

*Michael Rangne*

2015-01-07

273

### Den svåraste frågan?

Hur håller jag mig levande  
och vital hela livet?

## Så här?

"Fråga inte vad världen behöver, fråga vad som gör dig levande. Gå sedan och gör just det. För vad världen behöver är människor som blivit levande."

Harold Whitman

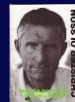


Michael Rangne

2015-01-07

275

## Utkast till formel för lycka



1. Se det du har, inte det du saknar.
2. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. Sträva efter att ge till andra, inte efter att få. Ge av dig själv, låt din glädje och din lycka smitta andra.
4. Var inte rädd för att göra dig behövd. Och låt andra känna sig behövda.

Michael Rangne

276

## Vetenskapens topp tre för ett lyckligare liv

1. **Odla goda och närande relationer.** Var inte rädd för att göra dig behövd. Och låt andra känna sig behövda.
2. **Se och var tacksam för det du har istället för att stirra på det du saknar.** Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. **Sök mening, bortom dig själv.** Ge för att få. Ge av dig själv, låt din glädje och din lycka smitta andra.



Michael Rangne

2015-01-07

277

## 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 **hjälpssamma** mot både kollegor och okända.
6. De har en **optimistisk syn** på framtiden.
7. De njuter av **livets glädjemen** och försöker leva i nuet.
8. De **motionerar** ofta och regelbundet.
9. De **hanterar påfrestringar** och kriser så att de kommer ur dem fortare och på rätt köl.

Michael Rangne

2015-01-07

278

## Lyckoklövern



Michael Rangne

2015-01-07

279

## Ett gott liv, minikursen: vad får mig att må bra?

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

SEEN BILDAD AV GILL ROBINDECH

Recept för ett lyckligt liv?



Lycklig är något man väljer att vara genom att *se det man har* (och inte det man *inte* har).

Vår lycka står i proportion till vår förmåga att *se och känna tacksamhet* för det vi har.

Michael Rangne 281

"De gyllene stunderna i livet rusar förbi och vi ser bara grus; änglarna besöker oss och vi anar dem först när de är borta."

Vem är egentligen rik?



Fattigdom är inte att ha litet.

Fattig är den som saknar mycket, den som begär mer.

Vi är fattiga när vi SAKNAR mycket.

Michael Rangne 283

Recept för ett lyckligt liv?



Frisk, pengar på banken, familj, vänner, bil, boende, jobb och intressen räcker inte.

OM du inte SER det du har och är glad och tacksam för det.

Michael Rangne 284


Normal day

*Normal day, let me be aware of the treasure you are. Let me learn from you, love you, savor you, bless you, before you depart.*

*Let me not pass you by in quest of some rare and perfect tomorrow. Let me hold you while I may, for it will not always be so.*

*One day I shall dig my fingers into the earth, or bury my face in the pillow, or stretch myself taut, or raise my hands to the sky, and want more than all the world: your return.*

*Mary Jean Irion: Yes, World: A Mosaic of Meditation*



285

Recept för ett lyckligt liv?



Leta efter och FOKUSERA systematiskt på det som är bra och positivt i ditt liv och i världen.

Se och fokusera på den ljusa sidan, på möjligheterna.

Michael Rangne 286

Träningsfråga för dagligt bruk



Vad är det *roligaste* som hänt idag?

Michael Rangne 287

"4x2 minutarn" - en övning för ett lyckligare liv



Fokusera på att tänka positivt när du:  
 Vaknar  
 Kommer till jobbet  
 Kommer hem  
 Läger dig

Michael Rangne 288

Recept nr 2 för ett lyckligt liv?



"Det är saligare att giva än att taga."

Michael Rangne 289

Recept nr 2 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 290

I have found we can help  
 ourselves by helping  
 others help themselves -  
 is this not humanity?

*Okänd källa*

291

Empati i praktisk handling



1. Vad *behöver* denna människa just nu?
2. Hur kan jag hjälpa honom/henne med det?

"Vissa miljöer, vissa system kan ibland upplevas som om de är  
 beredda på allt utom en människa."



Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

293

Två till!

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

294

**Men låt också livet fråga dig!**

Varje stund i livet ställer någon form av fråga till mig:

Vad behöver livet av mig just här och nu?  
 Vad är bäst för den andre just nu?  
 Hur mycket kan jag älska?  
 Hur långt är jag beredd att sträcka mig?  
 Vad tror jag på?  
 Hur kan jag glädjas?

*John Powell, Fully human, fully alive*

**Nu har vi flera frågor till vår hjälp i livet**

1. Vilka möjliga sätt finns det att uppfatta och se på den här situationen? Vilket är den mest konstruktiva och användbara tolkningen?
2. Hur och vad kan jag skapa precis här och nu? Vad är det bästa jag kan göra av just denna stund, hur kan jag använda detta ögonblick på ett så klokt och berikande sätt som möjligt?
3. Vad kan jag tillföra just nu, vad behöver den andre och världen av mig?

295

**Råd för ett rikt och fullt liv**

1. Öppenhet och flexibilitet.
2. "Sensory and emotional awareness."
3. En vän och förtrogen.
  - Verbaliseringen extremt viktig - avgör hur vi värderar situationen.
4. En dagbok eller motsvarande.
5. Tid för stilla reflektion. T ex när vi joggar.
  - Ffa "hot" i någon form som orsakar och kamouflerar förvrängningar i vår vision.

*John Powell, Fully human, fully alive*

**Råd för ett rikt och fullt liv**

6. Risktagning och omprövning.
  - No truth is really learned until it is acted upon!
  - Även tvärtom - handling sätter igång en inlärningsprocess.
  - **Våga något nytt varje dag!**
7. Daglig övning.
  - "On-the-spot" vision therapy.
  - Vi har alltid någon form av emotionell reaktion, ty vi tänker alltid!

**Gör livet och en själv mer intressant och spännande!**

*John Powell, Fully human, fully alive*

## Principer för "fully human living"

1. **Var dig själv.** Förställ dig inte, bär ingen mask, spela inte roller.
2. Upplev till fullo och uttryck fritt och öppet dina sanna känslor.
3. Låt inte rädsla för att sårå någon annans känslor hindra dig från att göra och säga det du tycker att du bör göra och säga. "Assert yourself".
4. "Do not bend yourself out of shape trying to please everyone all the time."
5. Försök inte få dig själv att framstå i bättre dager genom att attackera, nedvärdera eller skvallra om andra.

John Powell, Fully human, fully alive

## Principer för "fully human living"

6. **Leta efter det goda hos andra.** Gläd dig åt, njut av och beröm andra för deras goda egenskaper och handlingar.
7. **Tänk positivt om dig själv.** Försök se och bli medveten om allt som är bra med dig.
8. **Var varsam och förstående mot dig själv,** som du skulle vilja vara mot andra och vilja att de var mot dig.
9. "Do not judge anothers accountability and subjective guilt."

John Powell, Fully human, fully alive

## Att hålla kursen i livet

1. Allt vi vill lyckas med - även att skapa ett lyckligare liv - fordrar **motivation, ansträngning och engagemang.**
2. **Lev medvetet, lev med frågan.** Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
3. **Avsätt minst en halvtimme - fast tid - var vecka till dig själv;** hur du mår och hur du använder din tid.
4. **Läs något litet var dag.**
5. För en **dagbok** över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen".
6. Sträva efter väl valda, **självöverensstämmande mål.**
7. **Gör vanor och rutiner** av det som är viktigt.
8. Hämta **stöd hos andra.**
9. Skaffa en bra **mentor** eller förtrogen.

301

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"



## Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive  
(personal vision)

2. Begin with the end in mind  
(personal leadership)

3. Put first things first  
(personal management)

Selfmastery &  
selfdiscipline

Independence

## Beroende

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

### Oberoende

- "Jag".
- **Självförtroende**. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- **Ansvar** (och skulden) **förläggs hos mig själv**, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.

### Interdependency, "samberoende"

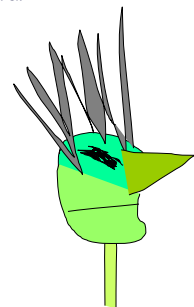
- "Vi".
- **Samarbete**.
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men **vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.**

### "Restoring the character ethic"

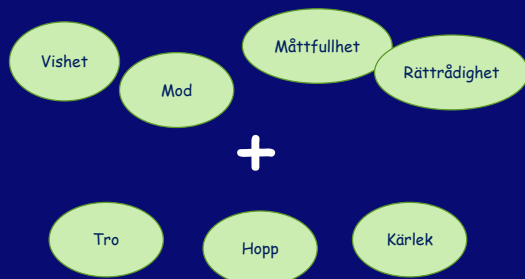
- Character = characteristics of the person.
- **Vem jag ÄR - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.**
- **Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.**
- Det handlar inte om någon "quick fix". Det handlar om mitt sätt att vara, mina djupt rotade vanor, mitt förhållningssätt till livet och andra människor.
- 1800-1950 var, i den psykologiska litteraturen, vägen till framgång och lycka framför allt att odla sin karaktär.

### Karaktär

- Företagsamhet (industry)
- Integritet
- Ödmjukhet
- Måttfullhet
- Omtänksamhet
- Kärlek
- **Tjänande (service)**



### Kardinaldygdena

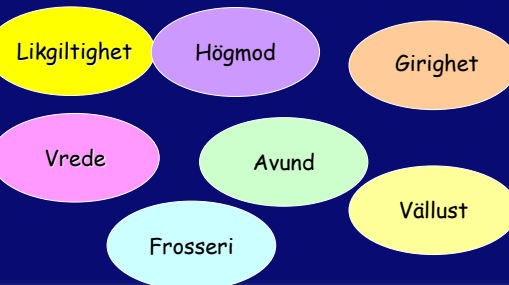


Michael Rangne

2015-01-07

309

### Dödssynderna



310

## Dygderna förändras

### 1900

- Måttlighet
- Ärlig
- Tystlåten
- Serios, tyngd
- Sparsam
- Lugn och trygg
- Ödmjuk
- Hel och ren
- Långsiktig, bred

*"Ät inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."*

### 2000

- Flexibilitet, kreativitet
- Verka vara ärlig
- Kommunikativ
- Självironi, lätthet
- Konsumtionsbenägen
- Cool och distanserad
- Självframhävande, kaxig
- Kroppsmedveten
- Projektinriktad, smal

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

*Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"*

## "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.
- Hur jag *verkar* vara, vilket intryck jag gör på andra, har blivit viktigare än min grundläggande karaktär.
- Vi uppmuntras och lär oss hantera och även manipulera andra för att få vad vi själva vill ha, utan att egentligen göra något åt vår underliggande karaktär.
- Härigenom skadar vi vår **moraliska och andliga utveckling**. Andra människor får aldrig användas som medel utan är alltid mål i sig själva.

## Personlighet

- Psykologiska tekniker och metoder.
- Manipulation.
- Hur man påverkar andra.
- Hur man får mellanmänniskt samspel att flyta smidigt.
- Positiv mental attityd, PMA.

## 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, "personlighetsvanor".

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

## Personligheten ska hänga ihop med karaktären

(Bild av ett isberg!)

Min personlighet behöver vara förankrad i min karaktär (isberget under vattenytan).

Människor vars personligheten 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.

## Förhållandet mellan personlighet och karaktär

"Personality habits" behöver inte vara fel...

OM

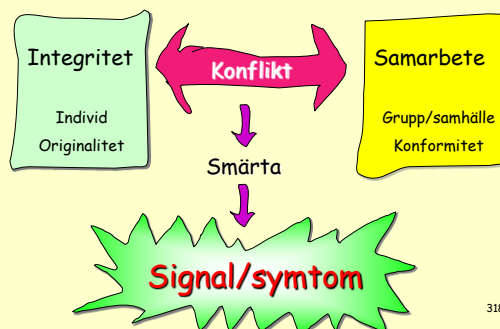
...de bygger på underliggande "character habits".

Min personlighet, mitt sätt att relatera till andra, är då en naturlig förlängning av min karaktär - det som ligger djupast och är mest värdefullt hos mig - och ett sätt att uttrycka denna karaktär.

## Kostnaden för ett manipulativt förhållningssätt till andra människor

- Bryter mot de grundläggande principer vi behöver leva efter för att tillföra andra människor något värdefullt, vilket är en förutsättning för att vi själva få ett gott liv.
- Den som bryter mot principerna får betala ett högt pris i form av brist på djupa och meningsfulla relationer. Andra genomsöker med tiden de självcentrerade manipulörerna.
- Till de viktigaste principerna vi behöver följa hör Coveys första tre vanor som kan ses som "karaktärsvanor".
- Coveys fjärde, femte och sjätte vana är "personlighetsvanor" och *uttrycker* min karaktär i mötet med andra människor.

## Integritet och samarbete



## Förslag till Skolverket gällande ny övergripande målsättning för skolan



1. Lära barnet om grupprocesser och **gruppträck**. Vara medveten om, känna igen, förstå, kunna hantera, kunna stå emot, kunna säga nej.
2. Barnet ska vara minst lika **levande och vitalt** när det lämnar skolan som när det började.
3. Förmedla en känsla för vilken oerhört värdefull **gåva** livet är.

## Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

- Brist på självaktning och självrespekt
- Låg självkänsla
- Nedsatt vitalitet
- Aggressivitet
- Självd destruktivt beteende



320

## Våra identiteter



"Fungerande relationer". Föreläsning av Lars Lagerstedt, Café Pan

## De avgörande frågorna

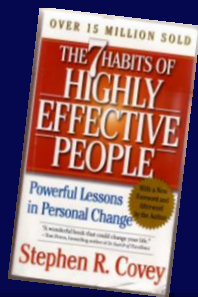
Vad vill jag?  
Hur vill jag leva?  
Vem vill jag vara?

323

## 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

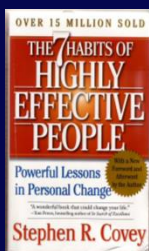
Arbeta och älska!

2015-01-07

Michael Rangne

325

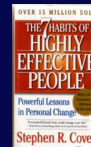
## En väg till lycka och självkänsla



- Att leva efter mina djupaste värderingar.
- Djupgående karaktärsodling – inte ytlig personlighetsutveckling.
- Vem jag **är** – inte yta och sken.
- Kort sagt: att leva efter **MINA** EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

326

## "Begin with the end in mind"

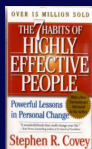


Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

327

## "Begin with the end in mind"



Vad vill du att det ska stå (dvs vilken människa vill du ha varit)?

328

## Vart är du på väg - och vill du dit?

Det är aldrig för tidigt att  
börja leva det liv du egentligen  
vill ha levt!

Michael Rangne

329

För att må bra måste vi leva och arbeta i enlighet med våra egna värderingar och övertygelser.

Därför blir det svårt för oss att må bra i en organisation vars värderingar och människosyn vi inte delar.

2015-01-07

Michael Rönne

330

Hur är det på din arbetsplats?  
Kan du arbeta utan att skada din integritet?

Vi måste själva må bra och känna självrespekt för att kunna ge andra ett gott bemötande.

För detta krävs bland annat att vi lever och arbetar i enlighet med våra egna värderingar och övertygelser.

Därför blir det svårt för oss att må bra i en organisation vars värderingar och människosyn vi inte delar.

2015-01-07

Michael Rönne

331

En mogen människa frågar *samtidigt*:

Vad vill jag *de andra*,  
vad kan jag ge dem?

332

Det handlar inte om självupptagenhet och egoism

*Inte*

"Jag är viktigast"

*utan*

Jag är också viktig.  
Lika viktig som de andra.

333

Men det beror på vem du är!

#### Normalneurotisk människa

- Tillagsinställd
- Orolig inte rätta till
- Svag självkänsla
- Väger inte följa sin inre röst av rädsla för att inte bli omtyckt

Behöver lära sig lyssna till och bry sig om sina egna behov!

#### Samvetslös psykopat

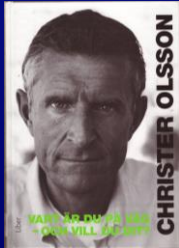
- Saknar samvete, skuld känslor, ånger
- Bryr sig bara om sig själv
- Lyssnar enbart på sin egen röst, som tyvärr bara talar om vad som gagnar honom själv
- Andra är bara medel för att uppnå egen vinning

Skulle behöva lämna sin självupptagenhet och upptäcka glädjen i att göra något för andra (men det gör han inte).

Habit 1 - personal vision

Be proactive

## Vart är du på väg - och vill du dit?



Michael Røngne

336

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

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

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

- Mina reaktioner, beteenden och handlingar är produkter av mina egna beslut, baserade på mina 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 begrunder 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 känna mig miserabel!

## Men omständigheterna, då?

- Om du skapar kontexten att du gör en skillnad kommer omständigheterna fortfarande att vara desamma, *men ingenting annat.*
- Försök alltså inte ändra omständigheterna. Skapa en annan kontext istället.
- **Med en annan kontext kan du ta semester från dina omständigheter och från din "mind" - dina åsikter, tankar och idéer.**
- På så vis kommer du att ta kontroll över och bemästra dina omständigheter utan att behöva ändra dem.

Werner Erhard: Making a difference.

## Varför känner jag som jag känner?



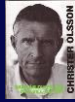
340

Whoever is not living fully  
is not seeing rightly!

John Powell, Fully human, fully alive



Vi är utrustade med en effektiv dörrvakt,  
"selektiv perception"



En man lär sig inget  
som inte stämmer  
med hans  
erfarenhet.

Nietzsche

Michael Rangne

342

## Att möta verkligheten

- Vår livskvalitet beror på hur mycket av världen vi kan se, acceptera och vid behov konfrontera. Det vi inte kan se kan vi inte hantera.
- Att se och erkänna ett problem är redan det framgång.

The greatest discovery of my  
generation is that a human being can  
change his life by changing his  
attitude of mind.



William James (1842-1910)

344

## Våra negativa känslor fyller en funktion

Våra negativa känslor är ofta friska budskap till oss  
själva, från oss själva, om oss själva.



Det är klokt att lyssna till vår smärta innan den går  
över i utbrändhet och depression.

## Hur reagerar du på dina reaktioner?

- Det är inte din reaktion på något som är problemet.
- Däremot är kanske *din reaktion på din reaktion*, hur du förhåller dig till din reaktion, ett problem.
- Du kan inte göra mycket åt din reaktion, men du *kan* göra något åt hur du reagerar på din reaktion.
- Du kan bestämma hur du ska förhålla dig till och reagera på din svartsjuka, även om du inte kan bestämma huruvida du ska vara svartsjuk eller inte.
- "It's not what happens, but the way you hold that which happens that determines the quality of your relationships."

Werner Erhard: *What is the possibility of relationship?*

## Hur kan vi få någon rätsida på detta?

- Var medveten om dina känslor och reaktioner
- Värdera dem
  - De säger något om oss själva.
  - Känslor - även de jobbiga - kan ge oss värdefull information om vad vi behöver göra härnäst.
- **Jobbiga känslor säger oss att vi - kanske - tänker fel just nu!**
  - Vill jag välja en annan känsla här?
  - Hur behöver jag tänka då?
  - Eller vill jag faktiskt ha denna känsla en liten stund?

2015-01-07 Michael Rangne

347

Skuggan på grottans vägg - om hur vi uppfattar världen vi lever i

Hjärnan är ingen dator...

Input Processing Output

349

...hjärnan är målare och artist!

Input

350

Hjärnan är ingen dator...

Bearbetning 1  
Tolkning 1

Input

Output 1

Bearbetning 2  
Tolkning 2

Output 2

351

Hjärnan är målare och artist!

Målning 1

Input

Känsla 1  
Beteende 1

Målning 2

Känsla 2  
Beteende 2

352

Icke tingen är det, som förskräcka människorna, utan deras föreställningar om tingen.

*Handbok i livets konst av Epiktetos, slav vid kejsar Neros livvakt*

Om ett yttre ting orsakar dig lidande, så är det icke det som stör din frid, utan ditt eget omdöme därom. Men att ändra detta står i din egen makt.

*Självbetraktelser av Marcus Aurelius, romersk kejsare år 161 - 180 e Kr*

353

## Vi ser alla världen genom vår egen unika lins



Vill jag se klart räcker det inte att se på världen.

Jag behöver också betrakta *linsen* som jag ser igenom. Den förvränger min bild av verkligheten och jag behöver veta hur för att inte låta mig luras. Jag måste alltså bli medveten om hur den lins som just jag ser världen genom är beskaffad och fungerar.

354

Terrängen  
- världen  
som den  
faktiskt  
ser ut

Kartan -  
vår bild  
av världen

"Världen" = allt som finns! Inte bara tingen, utan även psykologiska fenomen, relationer, hur vi är och hur vi fungerar med andra människor osv.

355

## Idealet

Terrängen = Kartan

356

## Ibland god överensstämmelse...

Världen  
som den  
faktiskt  
ser ut

Vår  
bild av  
världen

357

## ...ibland sämre...

Världen  
som den  
faktiskt  
ser ut

Vår bild  
av  
världen

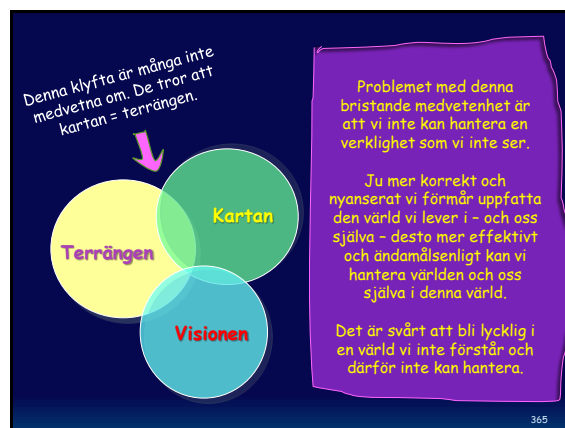
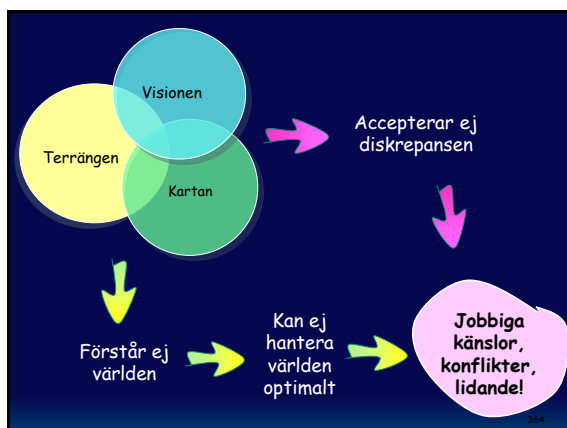
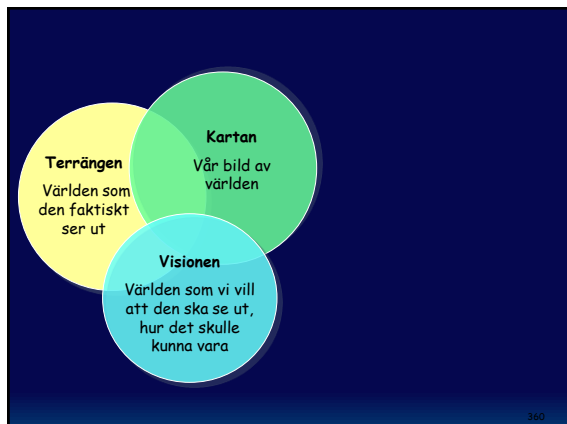
358

## ...ibland riktigt illa!

Världen  
som den  
faktiskt  
ser ut

Vår bild  
av  
världen

359



**Terrängen** **Kartan**  
**Visionen**

Denna diskrepans är vi däremot medvetna om (fast vi tror att diskrepansen ligger mellan terrängen och visionen)!

Hur vi förhåller oss till det faktum att världen inte är som vi skulle önska är en av de mest avgörande faktorerna för hur vi mår och hur bra liv vi får.

Ser jag en brist som gör livet plågsamt, som inte "borde" finnas där, kanske t o m en "kränkning" av mig och mina rättigheter, en anledning att ge upp?

Eller ser jag ett behov och utrymme för mig att göra något i världen, att bidra, att uttrycka mig själv, något som kan ge mening och innehåll åt mitt liv?

De allra flesta av oss ägnar utan att vi tänker på det större delen av våra liv till att försöka lappa ihop gapet mellan världen som vi uppfattar den och önskan om hur det "borde" vara!

366

### Hur uppstår diskrepansen?

**Situationsrelaterat**, t ex vid stress, hot mot självbilden

**Sjukdomsrelaterat**, t ex vid depression, psykos

**Personlighetsrelaterat**, försvarsmekanismer

**Uppväxtrelaterat**, dåliga förebilder

Världen som den faktiskt ser ut

Vår bild av världen

367

### Hur uppstår diskrepansen?

Världen som den faktiskt ser ut

Vår bild av världen

Ogynnsam uppväxt, dåliga förebilder  
Stress och påfrestningar  
Upplevelse av hot, f f a mot självbilden  
Försvarsmekanismer och kognitiva förvrängningar  
Depression, psykos, personlighetsstörning

368

Dysfunktionella automatiska tankar och tolkningar

Villkorliga antaganden

Grundantaganden

369

### Exempel på förvrängningsmekanismer

**Kognitiv referensram**

- Övergeneralisering
- Personifiering
- Dikotomt tänkande, svart-eller-vitt-tänkande, antingen-eller-tänkande
- Katastrofiering
- Bagatellisering / förminskning
- Skall-bör-måste-tänkande / imperativt tänkande

**Kognitiv referensram**

- Selektiv abstraktion
- Negativa förutsägelser
- Känslotänkande
- Diskvalificering av det positiva
- Etikettering
- Arbiträr slutledning
- Magiskt tänkande
- Tankeläsning

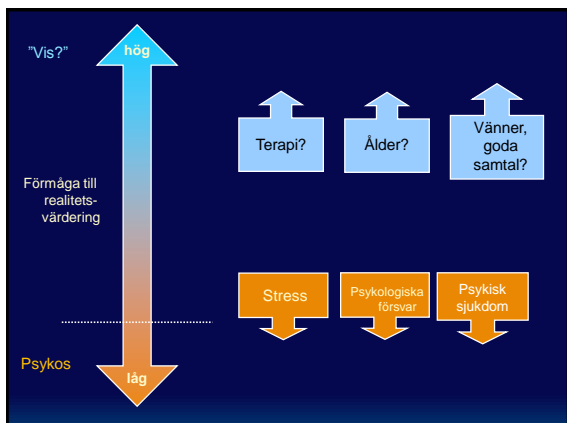
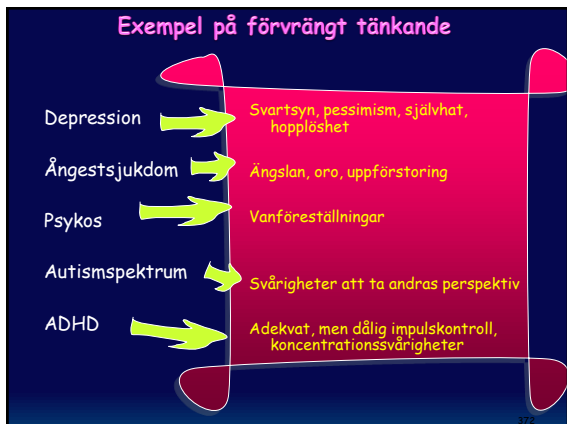
370

### Exempel på förvrängningsmekanismer

**Psykodynamisk referensram - försvarsmekanismer**

- Bortträngning
- Förnekande
- Projektion
- Rationalisering
- Svart eller vitt-tänkande, splitting
- Överkompensation
- Projektion

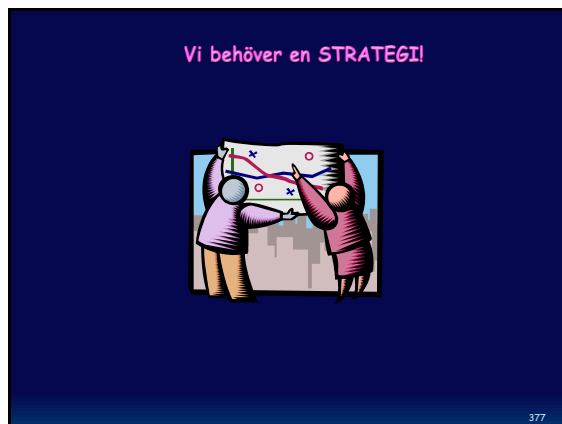
371



### Förändring och acceptans!

Lord grant me the serenity to accept the things I cannot change,  
the courage to change the things I can,  
and the wisdom to know the difference.

*St Francesco av Assisi (1181-1226)*





Finns det något alternativ till att vara en "trycka-på-knappen-människa"?

**Reaktion:** stimuli → respons  
input → output

**Utlämnad till omständigheterna**

A  
↓  
B

379

### Katastrofometern

Stödfråga för katastrofgradering:  
Har jag cancer eller inte?

Maximal  
Dött barn  
Obotlig cancer

"Kognitiv zon" = vardags-zon

Minimal  
Bränt bröd

Var placeras du:

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

Vill du verkligen vara en "trycka-på-knappen"-person?  
Vem ger du makten över hur du mår?  
Vem är chef över ditt blodtryck?

380

### SOAL (SOARL)

Stressor

"You cannot change the waves, but you can learn to surf"

- Stanna upp
- Observera
- Acceptera
- Respondera
- Låt gå

Kontroll över stressorn

↓

Insikt, avslappning, stressreducerande beteende på sikt

381

### Relativisera!

Bild från denna läsvärd bok

Per sen till avdelningsmöte

Turid struntade i deadline

Krängel med chefen

Uppsagd

PC:n kaputt och viktig deadline i morgon

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Michael Rangne 2015-01-07 382

### ...men relativiserandet är relativt...

Per sen till avdelningsmöte

Turid struntade i deadline

Krängel med chefen

Uppsagd

PC:n kaputt och viktig deadline i morgon

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Så lyckas du som medarbetare

Nu kommer du hem och får veta att ditt barn just blivit påkört av en bil och förts till sjukhus med livshotande skador. Naturligtvis en tia på skalan, men vad händer nu med åttan du just satte på din uppsägning???

Michael Rangne 2015-01-07 383

Recept för ett lyckligt liv?



Lycklig är något man väljer att vara genom att *se det man har* (och inte det man *inte* har).

Vår lycka står i proportion till vår förmåga att *se och känna tacksamhet* för det vi har.

Michael Rangne 384

Recept för ett lyckligt liv?



Frisk, pengar på banken, familj, vänner, bil, boende, jobb och intressen räcker inte.

OM du inte SER det du har och är glad och tacksam för det.

Michael Rangne 385

Recept för ett lyckligt liv?




Leta efter och FOKUSERA systematiskt på det som är bra och positivt i ditt liv och i världen.

Se och fokusera på den ljusa sidan, på möjligheterna.

Michael Rangne 386


Överkurs - tankar är skapande



- Mina tankar om en annan människa är skapande.
- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- Mina tankar om en annan människa handlar ofta mer om det som finns inuti mig själv, än om vad som finns hos den andre.
- Jag har ansvar för mina tankar.
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Jag kan ändra mina tankar om en annan människa.

Michael Rangne 387


Överkurs - några karameller att provsmaka...



- Istället för att se sig själv skyller man ofta på andra.
- Jag är inte upprörd av de skäl jag tror att jag är.
- Skälet till min irritation finns inom mig.
- Jag ensam har ansvar för hur jag väljer att tolka det jag ser.
- Verkligheten och min uppfattning om verkligheten är inte detsamma.
- Det enda jag kan ändra är mina egna tankar.

Michael Rangne 388

Överkurs - några karameller att provsmaka...



- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- "Jobbig" människa: Fokusera dina tankar på någon sak som är positiv med denna människa. Se vad som händer med er relation!
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Jag kan ändra mina tankar om andra.
- "Det ligger någonting i det du säger!"
- En människa som mår bra har aldrig behov av att attackera en annan människa.

Michael Rangne 389



## Några tankeförslag vid konflikter och "jobbiga" människor

- "Det ligger någonting i det du säger".
- En människa som mår bra har inte behov av att attackera en annan människa.
- Framför dig står en människa som just nu inte mår bra.
- Ett gräl börjar aldrig med den första repliken. Det börjar med den andra.
- Det som sker just nu, det sker för att jag har något att lära mig.
- Bakom ilska finns oftast någon form av rädsla.
- Jag ensam har ansvar för hur jag väljer att tolka det jag ser eller hör.

ATT  
VÄXA  
GENOM  
MÖTEN  
Kay Pöytä

## Diskutera! Vad tycker du om Kay Pollacks tankar? Flum, högsta livsvisdom eller tillämpad KBT?

- Verkligheten och min uppfattning om verkligheten är inte detsamma.
- Jag har ansvar för mina tankar.
- Jag ensam har ansvar för hur jag väljer att tolka det jag ser och hör.
- Det enda jag kan ändra är mina egna tankar.
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Jag kan ändra mina tankar om en annan människa.
- Mina tankar om en annan människa är skapande.
- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- Mina tankar om en annan människa handlar ofta mer om det som finns inuti mig själv, än om vad som finns hos den andre.
- Istället för att se sig själv skyller man ofta på andra.
- Jag är inte upprörd av de skäl jag tror.
- Skälet till min irritation finns inom mig.
- Bakom ilska finns oftast någon form av rädsla.
- "Jobbig" människa: Fokusera dina tankar på någon sak som är positiv med denna människa. Se vad som händer med er relation!
- "Det ligger någonting i det du säger!"
- En människa som mår bra har inte behov av att attackera en annan människa.
- Framför dig står en människa som just nu inte mår bra.
- Ett gräl börjar aldrig med den första repliken. Det börjar med den andra.
- Det som sker just nu, det sker för att jag har något att lära mig.

2015-01-07

Michael Rönne

391

## 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.** "Det spelar ingen roll. Jag kan inte påverka detta."
- Negativismen genomsyrar mina tankar, känslor och handlingar, och sprider sig därigenom även till människorna runt omkring mig.
- Proaktiva människor anklagar inte sina omständigheter eller andra människor för det som händer dem.

## Reaktiva människor

- Språket domineras av oförmåga och brist på ansvarstagande. "Jag kan inte göra det, det är min natur, det går inte, jag har inte tid, jag måste."
- **Hela syftet med mitt språk är att undfly ansvar, att flytta ansvaret från mig själv till andra människor och yttre omständigheter.**
- Andemeningen är: "Jag är inte ansvarig!"
- Detta är inte sant, men det riskerar att bli en självuppfyllande profetia. Om jag tänker att jag inte har någon makt över mitt liv och mina reaktioner så blir det sant - därför att jag säger att det är så. Jag kommer själv att skapa bevisen som stödjer mina trossatser.

## Reaktiva vs proaktiva människor

- **Reaktiva människor kommer att känna sig alltmer som offer, "victimized", utan egen kontroll över sitt öde.**
- Proaktiva människor är medvetna om att gener, uppväxtmiljö och omgivning spelar en roll, men de ser dem endast som *influser*.
- **Proaktiva människor använder sig av sin fria vilja, friheten att välja de reaktioner och handlingar som bäst stöder och uttrycker deras grundläggande värderingar.** De tar kontroll över sina omständigheter i stället för att låta sig kontrolleras av dem.
- Denna egenmakt ska användas och övas i det dagliga livets alla små förtretligheter, inte bara vid stora problem och motgångar.

### Skilj på "liberty" och "freedom"

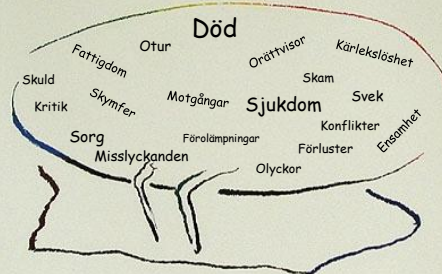
- "Liberty is a condition of the environment. Liberty means that you have **many options to chose from** in your environment."
- "Freedom is a condition of the person. Freedom means that you have **the internal power to exercise these options.**"
- Att vara proaktiv innebär att vara medveten om, acceptera och använda sig av sin frihet (freedom), att vara herre över sitt liv (be in charge of your life). Att känslomässigt acceptera sin frihet innebär att jag också accepterar mitt ansvar, det ansvar som följer av min frihet.
- Detta kan vara mycket svårt att inse och acceptera för den som har ett livs erfarenhet av att se sina olyckor i ljuset av vad omständigheter och andra människor gjort och inte gjort honom eller henne.
- Den som lyckas belönas emellertid med en ny och överväldigande känsla av möjligheter, frihet och spänning.

### Onyttig stress

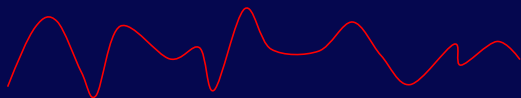
En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

Vad är detta?



Vad är det här?



När som helst  
kan vad som helst  
hända vem som helst

Inte just precis nu, men kanske litet senare ?



När som helst  
kan vad som helst  
hända vem som helst.

**Till och med dig?**

Det är aldrig för tidigt att börja leva  
det liv du egentligen vill ha levt!

Michael Rangne 402

If you can keep your head when all about you  
Are losing theirs and blaming it on you,  
If you can trust yourself when all men doubt you,  
(...)  
If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat these two imposters just the same;  
(...)  
If neither foes nor loving friends can hurt you,  
(...)  
Yours is the earth and everything that's in it,  
And - which is more - you'll be a Man, my son!

"If" by Rudyard Kipling

Var och en blir salig på sin tro?

Var målmedveten, sätt upp mål

Fokusera, renodla

Planera

Prestera

Släsa inte bort tid

↔

Lev med öppet sinne, utan förutfattade meningar om hur livet ska levas

Ta dagen som den kommer, var öppen för de möjligheter livet bjuder

Strosa, ströva fritt, flanera och observera

Lev här och nu

Ombyte och omväxling

Allround, ingen fackidiot

Allt har två sidor, och båda har sina risker

**Kontroll och styrning:**

"Jag styr själv mitt öde"

Möjlighet: vi mår bra av egenmakt - när vi har det

Risk: hybris, besvikelse

↔

**Ödet eller slumpen:**

"Ska bli spännande att se vad som kommer att hända idag"

Möjlighet: spännande, ser med nyfikna ögon

Risk: resignation, inlärd hjälplöshet

Ansvar och kontroll är inte samma sak



EN BRA MÄNNISKA STYR SJÄLV SITT ÖDE?

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD!

ÄPPLEN KOMMER NÄR DE KOMMER

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



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

det är *fortfarande* så att...

Vad som helst  
kan när som helst  
hända vem som helst!

Michael Rangan

408

## Kontroll och acceptans

- Det är rätt litet vi faktiskt kan kontrollera, särskilt när det gäller stora livshändelser.
- Vi kan ofta bara förhålla oss på olika sätt till det som sker.
- "Så här är livet och så här har det varit. Det blev som det blev. Det är okej. Jag är som jag är och det duger."
- Sluta jaga det perfekta och gläds åt det du har.
- Att jämföra sig och sitt med andra som man tror har det bättre förstör glädjen med det man har.
- Jämför istället med alla som har det *sämre* än du (nästan hela jordens befolkning) så känner du tacksamhet och mår bättre!

PS 4/2009

Ask for what you want -  
but don't demand it!

Ken Keyes



410

## Men det finns något du kan kontrollera!

Du KAN ha en sorts kontroll ändå

- genom att välja, fatta beslut och styra dina handlingar och ditt liv!

Det är bara *resultatet* du inte råder över.

411

Vilket innebär att vi alltid har en  
möjlighet att vara nöjda med oss själva  
och våra handlingar - oavsett utgången!

412

## Acceptance and comittment therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker *händer* hela tiden.

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

*Förväntan* på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

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

413

## ACT i ett nötskal

- Vi förorenar vårt närvarande med minnen från det förflutna och oro för framtiden. Om vi låter bli ruminerandet försvinner obehaget.
- Det *händer* saker hela tiden, förr eller senare. Jag är inte koreografen i mitt liv, utan saker händer.
- *Förväntan* på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.
- De flesta komplexa mänskliga problem är olösbare.
- Hur *förhåller jag mig* till det som händer mig i livet är den viktigaste frågan.
- "Defusion" - tro inte på allt du tror!
- Hjälp den andre - och dig själv - hitta sina värdegrunder.
- Genomsåda livsfällorna och inse att shopping, utseendefokusering och jakt på lycka inte gör dig lyckligare.

414

## Problem?



- Problemlösa liv finns inte. Ett problemlöst liv skulle bli ett tråkigt liv, och då skulle tråkigheten genast bli ett problem.
- Att ha problem är inte ett problem utan ett tillvarons *villkor*. Problem är själva fundamentet i spelet. Utan dem vore det meningslöst att spela.
- Alla problem är inte en "möjlighet" och många problem kan inte "lösas".
- Somliga problem kan man bara *förhålla sig till*, välja sin attityd till.
- Problem är en möjlighet att vara levande. *Vi mår bra av att lösa - lösbara - problem.*

415

## Problem?



- De flesta "problem" finns inte. De är inbillning. De består av saker som eventuellt *kan* bli problem, men som inte är det idag. Eller saker som en gång *var* problem, men inte är det idag.
- Ett problem är inte ett problem om det inte är lösbart. Då är det ett *tillstånd, ett villkor*. Lagg i så fall ingen tid på det.
- "Ge mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden."

416

## Kvintessens:

Att ha problem är ett av villkoren i att vara människa.  
Se dina problem som förutsättningar för ett meningsfullt liv.  
Och betrakta de olösbare "problemen" som tillstånd eller villkor du inte ska lägga kraft på.

417

## Egenmakt är en av de viktigaste ingredienserna för välmående och ett lyckligt liv

- En av de viktigaste faktorerna för att må bra är att ha kontroll och makt över sitt liv.
- Detta är liktydigt med att kunna *välja*. Utan förmåga att välja, ingen egenmakt. Vi måste inse att vi har ett val för att kunna ta makten över våra liv.
- Den viktigaste delen av denna kontroll är den över våra egna *tankar, reaktioner, känslor och attityder*.
- Denna kontroll är dessutom en förutsättning för att vi ska kunna ta vårt *personliga ansvar*, som är själva fundamentet i en mogen och väl fungerande personlighet.
- Men vi kan inte utöva vår egenmakt, välja och ta kontroll om vi inte upptäckt *möjligheten!*

Michael Rangne

2015-01-07

418

## Vad utmärker en mogen och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet.
- Kommer väl överens med andra.
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov.
- Tar ansvar för sig och sitt.

## Vad menas med att "ta ansvar"?

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

### Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- min inverkan på andra!

420

## Personligt och socialt ansvar

### Personligt ansvar

Ansvar för mig själv, för mina egna tankar, känslor, värderingar och reaktioner.

Integritet

"Nej"

### Socialt ansvar

Ansvar för andra

Samarbete

"Ja"

421

## Leva här och nu

- **Ta hand om dig själv i varje sekund!** Du är ansvarig för konsekvenserna om du inte gör det.
- **Våra grundläggande behov är sociala:** sedd, hörd, accepterad, uppskattad, höra till.
- **Lyssna till dina behov. Vad vill jag just nu?**
- **Ta hand om dina behov,** skjut inte upp dem. Ty de icke tillgodosedda behoven drar energi och förhindrar att du kommer vidare.
- **Tala om vad du behöver,** tro inte att andra kan lista ut det av sig själva.
- **Misstolkning av behov** vanligt - t ex att äta vid ledsenhet.

"Leva här och nu", Föreläsning av Lars Lagerstedt, Café Pan

## Projektion

I stället för att se sig själv skyller man ofta på andra.

Man lägger ut sitt eget problem på någon oskyldig.

Föga utvecklande - förhindrar personlig växt och utveckling.

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

423

## "Massflykten från ansvar"

### Metoder för att inte behöva se och ta sitt ansvar

- Ovilja att se sin roll, sina valmöjligheter och sitt ansvar
- Offer, kränkt
- 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



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

Julius Cesar

425

## Klantat till det?

Ta ansvar för din miss

- säg att du missat och att du ska städa upp efter dig
- städa upp
- ta lärdom
- gå vidare

426

## Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

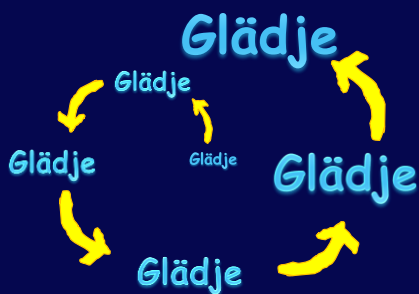
~~Bikupa!~~

Michael Rangne

2015-01-07

427

Här är en naturlag:



Michael Rangne

2015-01-07

428

## Känslor smittar!

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

...en enda surskänk kan å andra sidan totalförstöra den.

2015-01-07

Michael Rangne

429

## Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta tillsammans med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

Michael Rangne

2015-01-07

430

## Bemötandets kärna - var "kommer" jag ifrån?

Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot *mig*. Han får faktiskt bjuda till litet själv!

*eller*

Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom vem jag är gör skillnad. Jag *väljer* att ge hela mig själv, här och nu!

Kan det vara så att...

Man måste ge något för att få något  
- även när det gäller vår känsla av värde?

(Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt!)

432

Michael Røngne

2015-01-07

Eller, på ren svenska:

Tänk om det är så att många har  
ungefär de liv de förtjänar?

Michael Røngne

2015-01-07

433

Positiva och optimistiska personer, jämfört  
med negativa personer (Martin Seligman)

- Har högre livskvalitet.
- Lever längre.
- Är friskare.
- Presterar bättre på jobbet.
- Är mindre nedstämda/deprimerade.
- Har fler vänner och bättre socialt liv.

Michael Røngne

2015-01-07

434

Handling → konsekvens



Fritt val

Personlighetsutvecklingen äger rum här!

"Frihet under ansvar"

"Jag vill ha mer  
frihet"

=

"Jag vill ta mer  
ansvar"

Skickar vi med våra barn de färdigheter de behöver?



437



Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste  
nästan ingenting!

Du väljer det (men det  
kan vara svårt att  
inse detta).

438

Vi är fria att välja, men...

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

*Spanskt ordspråk*

2015-01-07

Michael Rangne

439

Mitt viktigaste val i livet: vad ska styra mitt liv?

1. Ska jag styras av konversationen i mitt huvud?
2. Ska jag styras av mina känslor?
3. Ska jag styras av mitt ord, mitt ställningstagande?

*Werner Erhard, Communication workshop*

Fyra förhållningssätt att välja på

**Förbanning**

**Förträngning**

**Förnöjsamhet**

**Förändring**

*Tack till Fredrik Wärberg och  
Jörgen Larsson för bilden*

Det konstruktiva valet står mellan  
förnöjsamhet och förändring!

*För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen:*



**Förnöjsamhet**

- livet är som det är, jag är som jag är, alla  
andra är som de är OCH DET ÄR OKAY!

Michael Rangne

443

Det konstruktiva valet står mellan  
förnöjsamhet och förändring!

Förändring kan även innebära att *ändra sin syn på och tolkning av omständigheterna.*

Den viktigaste förändringen är den som  
ändrar på våra *vanor.*

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

Förändring *och* acceptans!

Lord grant me the serenity to accept the things I cannot change,  
the courage to change the things I can,  
and the wisdom to know the difference.

*St Francesco av Assisi (1181-1226)*

445

Tänk att...  
vi kan när som helst utnyttja  
vår frihet och ta ett initiativ!



Av: Vanessa Rongne med vänster hand

**Att använda handlingsutrymmet**

- 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?



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

**Personligt åtagande**

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



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

Exempel på personliga åtaganden

- Boka in två timmar för mig själv var vecka.
- Sluta irritera mig på saker jag inte kan eller orkar förändra.
- Rimlifiera min ambitionsnivå.
- Göra en lista över mina måsten och ifrågasätta dem.
- Göra en lista över energitjuvar och energiladdare.
- Påminna mig om det som faktiskt gått bra under dagen och vara tacksam för det.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför *skulle* du känna dig som en värdefull medarbetare om du faktiskt inte bidrar?

450

Vill du känna dig levande och vital på jobbet (och i livet)?

Engagera dig!  
Delta!  
Bidra!  
Ta för dig!  
Ta initiativ!

451

## Den djupaste sanningen om livet - ge för att få

Det finns massor av enkla och underutnyttjade vägar att glädja sina medmänniskor en smula!  
Plats för egna idéer:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

452

## Stress och mindfulness

- Det finns bra och dålig stress. God stress håller oss i livet, dålig stress kan ta livet av oss.
- Onyttig stress: en känsla av att ha bristande kontroll över en situation.
- Stanna och fundera: vad önskar du dig mest av allt? Peace of mind?

## Syfte och mening

- Ett extremt exempel är Viktor Frankl och hans logoterapi (logos = mening). Om jag har ett *varför* att leva för så kan jag leva med varje *vad* och *hur*. Så länge det finns ett syfte, en mening, ett värde att tjäna, förverkliga och leva för.
- "The last, ultimate freedom they could not take away from me. They could hurt my body, but they could not hurt me who lives in this body." (Frankl).
- 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.
- En bra fråga till min hjälp: Vilket är *syftet* med denna situation och min roll i den just nu?

## Tillfredsställelse med liv och arbete

Kommer av att vara *medveten om syftet* med det jag gör.

## Vår unika mening

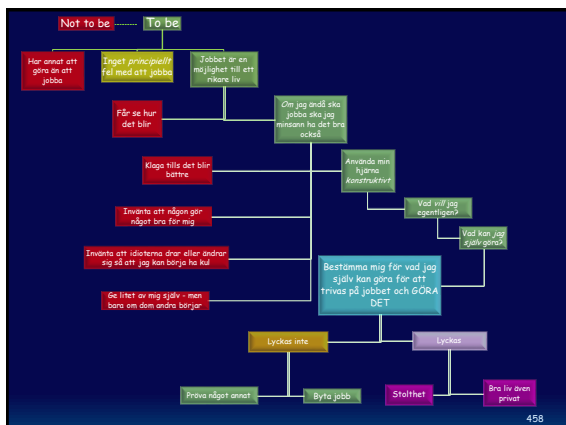
Ingen kan ge någon annan mening. Var och en måste finna sin egen unika mening med sitt liv.

Det behöver inte vara stora livsmål, utan det kan variera från stund till stund, i varje aktivitet, i varje valsituation.

### Vad är meningsfullt just nu?

Varför går jag till jobbet?

- Visa mig själv att jag duger
- Visa chefen att jag duger
- Visa mamma att jag duger
- Få beröm
- Stärka min självkänsla
- Har inget annat för mig
- Inre tillfredsställelse
- Ingen aning
- Mening
- Kall, bidra till en bättre värld
- Varför inte?
- Pengar
- Försörja min familj
- Roligt
- Materiell tillfredsställelse
- Karriär



## Vilket väljer du?

- Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat alla
  - korkade kollegor
  - överbetalda chefer som bara bryr sig om sig själva
  - meningslösa fyllerblanketter
  - oförsökade kunder

eller

- Visst, världen är full av idioter men jag tänker ha kul i alla fall!

Michael Rangne 2015-01-07 459

## Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots somliga medarbetare, trots somliga kunder, trots lönen, trots...  
**trots allt!**

För vår egen skull!

Michael Rangne 2015-01-07 460

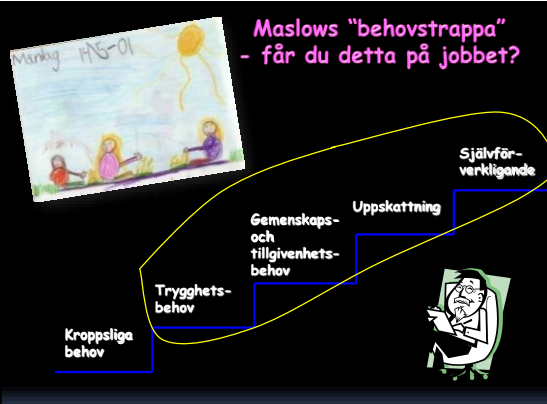
## Livet är kort!

Du är på jobbet en stor del av ditt liv.

Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna.

Michael Rangne 2015-01-07 461

Maslows "behovstrappa" - får du detta på jobbet?



Kroppsliga behov

Trygghetsbehov

Gemenskaps- och tillgivenhetsbehov

Uppskattning

Självförverkligande

462

Diskutera! Hur ser du på ditt arbete?

1. Ett jobb?
2. En karriär?
3. Ett kall?

Ditt svar har stor betydelse för din livskvalitet!



Michael Rangne 2015-01-07 463

Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet:

1. Ett jobb:
  - En rad tråkiga uppgifter som ska utföras.
  - Arbetar för lönen och längtar till helgen.
2. En karriär:
  - Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.
3. Ett kall:
  - Motiveras av inre faktorer.
  - Arbetar för att du vill arbeta.
  - Arbetet upplevs som givande i sig.
  - Självöverensstämmande mål.
  - Brinner för dina arbetsuppgifter och utvecklas genom dem.
  - Ser jobbet som ett privilegium, inte som en trist plikt.

Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Stenhuggarhistorien.

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer dig och din familj.
3. Arbetet bidrar till något storslaget eller gör världen till en bättre plats.

Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

Michael Rangne 2015-01-07 465

En klassiker...

Aaron Antonovskys begrepp **KASAM**. För att vi ska må bra behöver vi en

**Känsla Av SAMmanhang:**

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

(Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*)

Släpa sten eller bygga katedral?

466

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Michael Rangne 2015-01-07 467

## Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och  
tråkigt men nödvändigt ont?

eller

Arbete är en möjlighet  
till glädje, mening och lycka...  
...möda och slit kan t o m göra  
oss lyckliga??

## Fördomen mot arbete

- Vi inser inte att möda och slit kan göra oss lyckliga.
- Många inser inte att skola och arbete är tillfällen till glädje, mening och lycka.
- Vi ser vårt arbete och våra studier som en plikt och inte som det privilegium det är att få vara frisk och kunna bidra.
- Vi slösar med vår fritid genom att göra den tom på utmaningar och, i förlängningen, på mening.

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

## Fördomen mot arbete

- Vår kultur jämför arbete med lidande och straff.
- Termen "arbete" synes blockera vår möjlighet att se och uppleva det stimulerande och lustfyllda i en aktivitet.
- Det bästa kännetecknet på ett kall är en djup inre glädje.
- Människor föredrar fritid framför arbete, trots att de i regel upplever mer flow och har fler toppupplevelser på arbetet än hemma.
- Risker att vi per automatik nedvärderar egentligen positiva upplevelser som negativa bara p g a sammanhanget de förekommer i.
- För att vara lyckliga räcker det inte att vi upplever positiva känslor, vi måste också värdera dem som positiva.

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

## "Peak experiences"

De bästa stunderna är när ens  
kroppsliga eller mentala förmågor  
tänjs ut maximalt i ett frivilligt  
försök att klara något svårt och  
meningsfullt.

*Mihaly Csikszentmihalyi*

## 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*

472

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...) Arbete är kärlek som gjorts synlig (...) Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

*Kahlil Gibran, Profeten*

Michael Rangne

2015-01-07

473

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. **And the only way to do great work is to love what you do.** If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

*Steve Jobs, CEO of Apple*

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself? What if you worked not only because you have to support yourself and your family, not only to advance yourself, not for the money, the title, the status symbols and the power, but because your work is a great way for you to express this love and to make a positive difference in the world? This may seem to be a high-flying and unrealistic goal, but people who take this approach to work find that work becomes incredibly fulfilling.

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

Michael Rangne

2015-01-07

475

Priset du betalar för att inte älska ditt jobb

Du förändras smygande och utan att du märker det.

Du är bara en skugga av vad du kan vara.

Du använder bara en liten del av din potential.

Du sprider inte energi och glädje till människor omkring dig - varken på jobbet eller privat.

Michael Rangne

2015-01-07

47

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



**"Happy employees vastly outperform unhappy ones."**

Michael Rangne

2015-01-07

478

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".

Bra för dig rent privat.

Du mår bättre.

Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.



**Du har mycket roligare på alla plan, du har mer att ge andra och du blir en roligare människa!**

Michael Rangne

2015-01-07

479

**Ledtråd:**

**Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...**

**...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!**

Michael Rangne

2015-01-07

480

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är  
dugg intresserad av



Arbeta med sådant du brinner för!

Michael Rangne

2015-01-07

481

Boostr motivationen

Samt leta rätt på fler  
eldsjälar!

Michael Rangne

2015-01-07

482

How did she do it? Easy - she took an interest  
in us. She knew each of us, not only as  
employees but as human beings. She not only  
knew about our hobbies, families, children, and  
lives in general - she sincerely cared about us  
and always had time to chat."

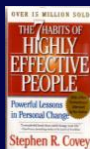
2015-01-07 Michael Rangne

483

Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind

"Begin with the end in mind"

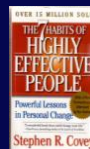


Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din  
närmaste arbetskamrat håller tal på din  
begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

485

"Begin with the end in mind"



Vad vill du att det ska stå (dvs vilken  
människa vill du ha varit)?

486



## 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?

## Föreställ dig din egen begravning om tre år

- Din bästa vän, din partner, ditt barn, din chef och en nära arbetskamrat håller var sitt tal över dig
  - Vad skulle du önska att de säger om din karaktär, dina prestationer och ditt bidrag till världen och till andra människor?
  - Vad skulle du önska att de säger om dig i din roll som
    - vän?
    - make?
    - arbetskamrat?
    - förälder?
    - samhällsmedborgare?
  - Vad tror du att de skulle säga om dig om begravningen var idag?
  - **Hur behöver du leva och vad behöver du ändra i ditt liv för att de, när den dagen kommer, ska säga det du önskar om dig?**

## Välj själv dina värderingar och mål

- Det jag kommer fram till i denna övning avspeglar mina djupaste värderingar.
- **Med denna övning kan jag också formulera min egen personliga bild av vad framgång och att "lyckas" innebär för mig.**
- Denna bild kan jag använda som övergripande referens för mitt liv, som det kriterium jag utgår från i alla mina val.
- Hur ska jag förhålla mig och vad ska jag välja, just nu och på sikt, för att röra mig i riktning mot mitt mål - att vara den människa och leva det liv jag innerst inne vill?

## Din inre kommentator

- **I dina bästa stunder är du omedveten om dig själv, "du" är inte där.** Du är då fullständigt närvarande och ett med det du gör. Ingen klyvnad mellan "mind" och aktivitet.
- **"Du" dyker upp när saker inte går bra.**
- **"Du" visar sig främst som en bedömning, en värdering, som ett "borde", som ett "jag" i en inre dialog, som en kommentator i huvudet, som en inre röst och domare.**
- **"Du" visar sig m a o som psykologisk värdering** - skäl, orsaker, förklaringar, rationaliseringar, rättfärdiganden osv.
- Vi är födda in i detta sätt att fungera.

*Conversations with Werner Erhard: Defining your life.*

## Alternativet är "filosofisk värdering"

- **Vi kan inte undvika vårt värderande och bedömande, men vi kan välja hur värderingen går till.**
- Filosofisk värdering föds vi inte med; vi måste själva skapa förhållningssättet.
- Att leva "philosophic assessment" är att göra sina **bedömningar och värderingar** på grundval av sitt ord och sina åtaganden.
- **Att leva filosofiskt är att leva som sitt ord, att leva som "commitment". Att leva med ett åtagande om helhet, fullbordan, kommunikation, äkthet och integritet.**

*Conversations with Werner Erhard: Defining your life.*

## Bestäm själv vad du vill med ditt liv

- Lås 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**).
- 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".

### Låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

- Använd dig av dina känslor, ditt samvete, din föreställningsförmåga och din fantasi för att
  - Bestämna vilka dina högsta värden och värderingar är (decide what your own value system is).
  - Skriva din personliga filosofi om vad du själv tycker, tror och vill.
  - Formulera och skriv ner det övergripande syftet med ditt liv, ditt "purpose statement", ditt "mission statement".

Skriv in dessa saker i ditt huvud och ditt hjärta så att de följer med och vägleder dig i varje stund i livet.

### Utarbeta en beskrivning av dina högsta värden, ambitioner och mål

- Ett "mission statement" kan skrivas av och för dig själv, men också familjer och organisationer har stor nytta av att skriva sina egna "mission statements".
- Själva processen är den värdefullaste delen och utarbetandet av ett "mission statement" bör därför få ta tid och göras av alla inblandade gemensamt. Det kan gärna ta ett till två år.
- Se till att resultatet skrivs in i människors hjärtan och huvuden (hearts and minds).

### Visionens (mission statement) roll

- Fokuserar och centrerar organisationen runt vissa centrala principer, värden och målsättningar bortom det dagliga bruset.
- Organisationen "mission statement" används som referens, det kriterium, som alla val jämförs med och vägs mot innan beslut fattas
  - Hur vi relaterar till våra kunder
  - Hur vi umgås med varandra
  - Ledarnas stil och förhållningssätt
  - Vad som belönas i organisationens belöningsystem (lön etc)
  - Vilka vi attraherar och vilka vi anställer
  - Hur vi tränar och utvecklar våra anställda

### Vart är du på väg - och vill du dit?

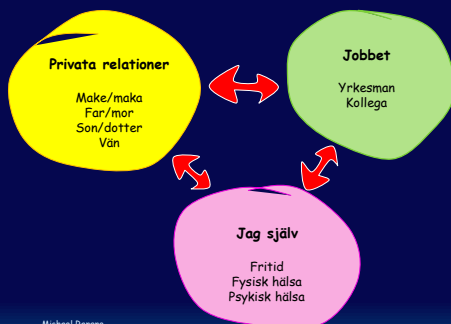
Blunda en stund och föreställ dig livet precis som du skulle vilja ha det. Dina relationer, din hälsa, jobbet.

Skriv ner vad du kommer fram till.

Michael Rangne

496

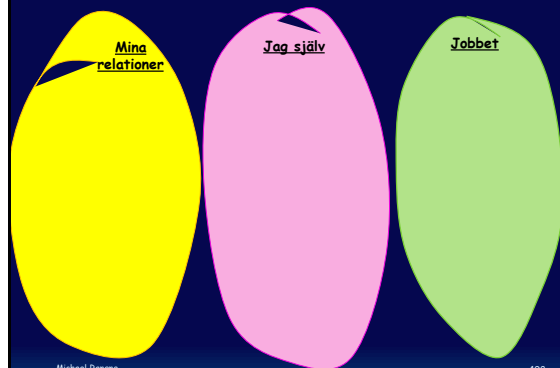
### Cirklarna påverkar varandra



Michael Rangne

497

### Hur skulle jag vilja ha det i mitt liv? Skriv!



Michael Rangne

498

Förslag: leta efter en bra privatsak, en bra familjesak och en bra jobbsak att ta med dig för att testa i lugn och ro

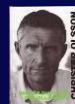
Jag själv	Familjen	Jobbet

Michael Rangne

2015-01-07

499

Vad vill du med ditt liv?



Vem vill du ha varit för dina barn och dina närmaste?

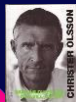
Denna fråga ska jag ställa mig (v g välj):

1. Litet senare i livet, när det inte är så stökigt längre och jag hinner tänka efter
2. Nu, genast, var dag!

Michael Rangne

500

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Vi behöver bli behövda!

Ska vi "satsa på oss själva", ska vi satsa på vår nästa.

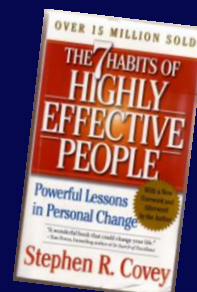
Michael Rangne

501

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

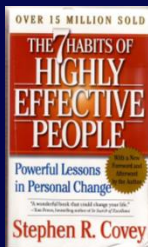
Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2015-01-07

Michael Rangne

En väg till lycka och självkänsla



- Att leva efter mina djupaste värderingar.
- Djupgående karaktärsodling – inte ytlig personlighetsutveckling.
- Vem jag *är* – inte yta och sken.
- Kort sagt: att leva efter MINA EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

504

Att vara sig själv

- Vad du än gör så gör det som dig själv! Försök inte vara någon annan, försök inte bevisa något.
- Martin Buber: *God will not ask you why you were not Moses. He will ask you why you were not you. Why didn't you perform your mission?* Du är den enda som kan leva just ditt liv.
- Avståndet mellan dig och lyckan är detsamma som avståndet mellan den du är och den du försöker vara.

Föreläsning *Living fully – living freely*, Allen Cohen, Café Pan 1986

## Hur väljer du dina mål?

Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar.

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

## 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.*

## Vem väljer dina mål?

"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 gräna sig över vad de aldrig får och glömmar 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).*

## 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.

## Att ha mål - viktig men ofta missförstått

- Lycka är inte så enkelt som att uppnå sina mål. Den känsla som uppstår då är mycket kortlivad.
- Mål är medel, inte ändamål. Det är att *ha* och sträva mot ett mål som är viktigt, inte att *nä* det.
- Vi söker på fel ställe; i resultatet i stället för i processen, i resmålet snarare än i själva färden
- Ett bra mål ska ge både glädje för stunden och mening på sikt.
- Bra mål är självöverensstämmande, står i samklang med våra egna innersta drömmar, intressen och värderingar.

2015-01-07

Michael Rangne

510

## "Målgaller"

	Vad du vill ha	Vad du inte vill ha
Vad du har	Behålla	Ta bort
Vad du inte har	Vill uppnå	Undvika

## Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

## "Vad kostar det att jobba åt dig?"

- Relationer och närhet?
  - Vänner, föräldrar, barn, fru?
  - Intressen, hobbies?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

513

Omsorgsgivaren halkar lätt av den professionella medmänsklighetens stig och hamnar i:

- Cynism
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
- Utmattning, utbrändhet eller depression



Tack till Maria Larsson!

514

## Bärkraft - kraft att bära

Vi måste *få* lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning!

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

Michael Rangne

2015-01-07

515

Det mentala och intellektuella slutesultatet av 9 + 3 + 4 års skolgång:

"Om man har en chefsroll måste man vara redo att välja bort familjehelgen i sommarstugan. Affärsmässighet handlar om att lägga känslorna åt sidan till förmån för kunden. Kvinnokulturen måste bli mindre känslös och mer rationell."

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006 (från SvD)

516

Det svåraste av allt är att välja sitt eget liv!

"Vi vet hur vi vill ha det och att vi kan få det precis så, men vi får ändå inte till det... Det slinter, det storslagna projektet rullar ner igen, vi måste börja om från början, och under tiden förlorar vi barnen, våra älskade och våra liv... Snart ska jag hantera mitt eget liv hur lätt som helst, men inte riktigt än."

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

Michael Rangne

2015-01-07

517

"Tänk om vi tog ett steg åt sidan och kände efter ordentligt vad som ger livet mening - och sedan bestämde oss för att ta de konsekvenser?... Det räcker långt att vi tar våra egna drömmar på allvar; att vi väljer tid, hälsa, upplevelser, gemenskap och nöjen framför fler mikrovågsugnar."

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

## Näringslivstoppen - den nya underklassen?

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önsknings 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

## Den nya överklassen? Inte alltid pengar, ära eller makt, men...

- 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

## Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

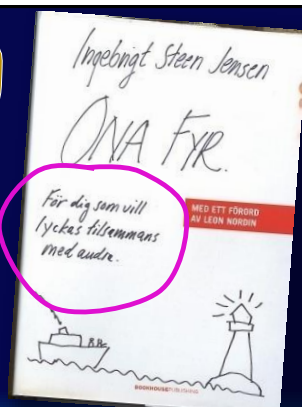
Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

## Hur kan man få människor att engagera sig?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- De 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.

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Vad kännetecknar företag - och medarbetare - som lyckas, som når sina mål och som har berusande roligt på vägen?



**Vi vill inte ha:**

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

**Vi vill inte ha tråkigt!**

**Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!**

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap...

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

**Vi vill ha kul på jobbet!**

2015-01-07 Michael Rangne 524

Vad drömmar vi om?

"Vi har allt, men det är också allt vi har"

- Tid (överlägsen etta i alla undersökningar!)
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

**Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt. Arbetsplatsen styrs av en grupp tillsammans.**

2015-01-07 Michael Rangne 525

Tänk dig...

Du älskar verkligen ditt arbete. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

2015-01-07 Michael Rangne 526

Är arbetsglädje viktigt för organisationens resultat? Varför/varför inte? På vilket sätt?

"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. **They have to stop demotivating them.**"

*Harvard Business School*

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"

2015-01-07 Michael Rangne 527

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta tillsammans med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

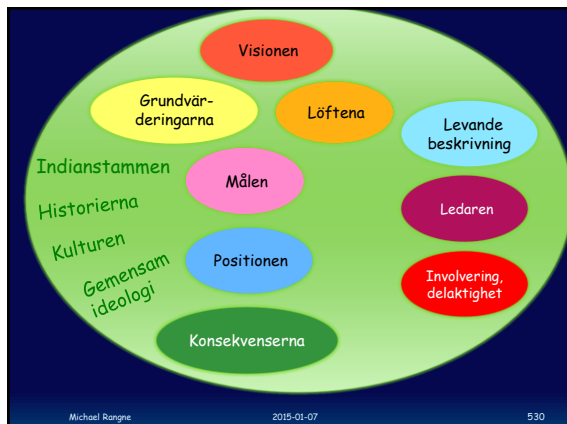
2015-01-07 Michael Rangne 528

Vem söker vi?

- Lagspelare
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs
- Raka rör och schyssta puckar
- Vill jobba hos oss

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

2015-01-07 Michael Rangne 529



### Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer (enligt Harvard Business School)

1. Visionen
2. Grundvärderingarna
3. Målen (BHG, Big Hairy Goals)
4. En levande beskrivning (vivid description) av hur härligt det blir när man nått målen.

Michael Rangne 2015-01-07 531

## Att skapa ett bra företag handlar om att bygga en god stamkultur!

Michael Rangne 2015-01-07 532

### Stamkultur

- Ger oss **tillhörighet**, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen.
- Binder oss samman och **ger oss känslan av att vara del av något större än oss själva**.
- **Här hör jag hemma**, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- **Här finns berättelserna** som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- **Här hämtar vi tro och värderingar**, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Det viktigaste är att **här har jag roligt** och **här trivs jag**.

**Här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädje!**

Michael Rangne 2015-01-07 533

### Ingredienser i en god stamkultur

- Vi lär oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Vi får använda **våra resurser** - kreativitet, glädje, galenskap, lidelse - **och oss själva** - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill - till stammens bästa.
- Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. **Vi har roligt tillsammans.**

**Sammantagna skapar dessa ingredienser lojalitet - fritt vald, för att vi vill och väljer det.**

2015-01-07 Michael Rangne 534

### Visionen

**Svaret på varför vi går till arbetet - en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.**

Företaget måste **drivas** av visionen, inte bara "ha" en.

Michael Rangne 2015-01-07 535



## Verksamhetens viktigaste val

Vem ska vara med och välja - vision, värderingar, mål?

De som inte fått vara *med* kommer att vara *emot*!

Michael Rangne

2015-01-07

536

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar det inte?

Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara delaktig i att välja visionen bryr man sig om att sträva mot den.

Eller, på ren svenska: medarbetarna vill inte ha någon smörja som ledningen kokat ihop i tro att det är bra för dem!

Michael Rangne

2015-01-07

537

## Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

- Engagerade
- Generösa
- Mänskliga
- Inkluderande
- Modiga
- Lekfulla
- Nyskapande

Välj värderingar som engagerar medarbetare och kunder känslomässigt!

2015-01-07

Michael Rangne

538

## Mål, resultat och konsekvenser - varför når vissa sina mål?

- Fokus ska vara på att *lösa uppgifterna*, inte på resultatet.
- *Måluppfyllelse och resultat är konsekvenser, inte drivkrafter.*
- *Resultaten kommer när vi drivs av värderingar, tänker visionärt, berättar drömhistorier och bygger kultur.*
- Företag som vill att människor ska växa tjänar mer än företag som är fokuserade på vinsten.
- Visions- och värderingsdrivna ledare åstadkommer bättre resultat än "resultatorienterade" ledare, och är dessutom roligare att arbeta för.

Michael Rangne

2015-01-07

539

Du och din chef är inte med i olika lag - ni sitter i samma båt!



540

## Arbetsglädje i avsevärd sammanfattning



Hitta ett jobb du tycker om.  
Gör det bra.  
Och gå hem.

2015-01-07

Michael Rangne

541

## Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

Michael Rangne

2015-01-07

542

## 1. Få jobbet gjort

- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb!
- Kavla upp ärmarna.
- Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.
- Ställ upp med hela dig själv - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med.
- Fokusera.
- Var flexibel.

Michael Rangne

2015-01-07

543

## 2. Få jobbet gjort i tid

- Planera din tid.
  - Skapa ostörd tid.
  - **Schemalägg det viktigaste först.**
  - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Bryt ned varje svår uppgift i mindre delar och börja beta av.
- Sätt igång!
- **Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Sluta plåttra med trams!**
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.
- "Multitasking" är en myt.

Michael Rangne

2015-01-07

544

## Tips för att bli en positiv medarbetare

- Le!
- Småprata med kollegorna, även de du inte känner så väl.
- Försök möta nya förslag från chefer och kollegor med öppet sinne.
- Ge konkreta och positiva reaktioner till chefer och kollegor.
- **Upptäck glädjen i att sprida glädje till andra!**

Michael Rangne

2015-01-07

545

## Hur blir du en uppskattad kollega?

- **Lär dig att lyssna.**
- **Var generös med din tid, ditt kunskande och din hjälp (men inte enfaldig).**
- **Coacha dina kollegor**, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra (f f a positiv).
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.
- Skratta ofta.

Michael Rangne

2015-01-07

546

## "Gör din chef glad idag"

- **Försök förstå din chefs situation och behov!**
- **Var på hugget**, fråga dig själv vad som förväntas av dig och vad du kan bidra med.
- **Få jobbet gjort, i tid, med ett leende!**
- **Var öppen med vad du vill och behöver.**
- **Säg ifrån, var tydlig.** Chefen är inte tankeläsare.
- **Var vänlig och trevlig.**
- **Plåga inte chefen med detaljer.**
- **Använd inte chefen som psykolog.**
- **Om chefen nåkar ha gjort något bra - säg det!**
- **Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.**

Michael Rangne

2015-01-07

547

## 11. Skaffa dig tjockare hud

- Ledare behöver emotionellt självförsörjande medarbetare.
- **Både för mycket och för litet självtillit är ett otyg.** En smula verklighetsorientering är inte att förakta.
- **Det bästa är att ha en självuppfattning som stämmer överens med de faktiska förhållandena och hur andra uppfattar dig.**
- Dålig självtillit märks och bidrar till att du får de tristaste arbetsuppgifterna, en ond cirkel utvecklas lätt.

Michael Rangne

2015-01-07

548

## Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

### Se vad organisationen behöver...

- Satsa på samarbete.
- Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

### ...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv!

2015-01-07

Michael Rangne

549

## Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sömlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

Michael Rangne

2015-01-07

550

## 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"

## Vår jakt på bekräftelse

- "Saknas bekräftelse" - gäller *alla* människor!
- Vi söker andras uppmärksamhet, acceptans, medömkan, skuld känslor, rädsla, hat, förakt... i grunden vill vi *existera*, och det gör vi bara om vi finns för andra.
- Blir en ond cirkel. Ju mer jag får ju mer vill jag ha.
- Män använder makt, kvinnor perfektionism.
- Letandet (de metoder vi använder) leder lätt till utbrändhet.

Föreläsning av Pertti Simula, "Hur bemöter du ilskta och elakhet?"

## Vår jakt på bekräftelse

- Metoder vi tillgriper i sökandet av bekräftelse
  - Snäll, duktig, perfekt, framgångsrik, makt
  - Ständigt i centrum, ständigt sedd
  - Självdestruktivitet, depressivitet, offermentalitet
  - Aggressivitet, elakhet, motbjudande, förstörande
- Egentligen vill vi ha kärlek, men *sättet* vi söker det på är ibland neurotiskt.

*Föreläsning av Pertti Simula, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"*

## 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!**

## Andra vanliga "lådor"

- Var smart!
- Se till att vara främst!
- Låt ingen trycka ned dig!

*Werner Erhard: Making a difference.*

## Hur ser din "sköld" ut?

Vara till lags?  
Alltid gillad?  
Låt ingen trycka ner dig?  
Kontroll?  
Överlägsenhet?  
Smart?  
Isolering?  
Stark?  
Svag?

Ingen kan älska den man inte ser!

Vilket värde har det för mig att någon älskar min fasad?

Förslag till styrande princip för ditt liv:

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

**Vem jag är gör skillnad!**

500

Förslag till alternativ "basic principle of life"

WHO I AM MAKES A DIFFERENCE!



Livet blir ett äventyr.

*Werner Erhard: Making a difference.*

## Förslag till alternativ "basic principle of life"

### WHO I AM MAKES A DIFFERENCE!

Livet blir ett äventyr.  
 "Life is either a daring adventure or nothing" (Helen Keller).  
 Du måste gå utanför din vanliga box och skapa ett sammanhang  
 (context) som rymmer denna princip.  
 Skapa ett sammanhang som rymmer alla människor på jorden.  
 Då blir det möjligt för dig att göra skillnad.

*Werner Erhard: Making a difference.*

The size of a persons world is  
 the size of his heart!

*John Powell, Fully human, fully alive*

## Kan det vara så att...

Man måste ge något för att få något  
 - även när det gäller vår känsla av värde?

(Men här finns risker, så  
 lyssna uppmärksamt!)

562

Michael Rangne

2015-01-07

## Eller, på ren svenska:

Tänk om det är så att många har  
 ungefär de liv de förtjänar?

Michael Rangne

2015-01-07

563

## Hur gör man för att göra skillnad?

- Lev ditt vardagsliv efter principen att vem du är gör skillnad. Bättre än att jaga andras gillande, pengar och ära.
- Ta reda på vad som behövs och önskas, och producera det.
- Fråga dig själv, i varje situation, för varje människa du möter, i ditt dagliga liv: vad behöver och vad vill denna människa i ditt liv ha?
- Då lär du märka att vad du gör och vem du är gör skillnad!
- Om du vill göra ännu större skillnad måste du hitta vägar att "multiplicera" dig själv.

*Werner Erhard: Making a difference.*

## Courage, not brains!

En enda fattig människa i ett u-land gör en större skillnad bara genom att överleva en dag, genom vem han eller hon är, än vad vi gör i vårt liv med våra mest betydande prestationer.

*Werner Erhard*

## Men omständigheterna, då?

- Om du skapar kontexten att du gör en skillnad kommer omständigheterna fortfarande att vara desamma, *men ingenting annat.*
- Försök alltså inte ändra omständigheterna. Skapa en annan kontext istället.
- **Med en annan kontext kan du ta semester från dina omständigheter och från din "mind" - dina åsikter, tankar och idéer.**
- På så vis kommer du att ta kontroll över och bemästra dina omständigheter utan att behöva ändra dem.

Werner Erhard: Making a difference.



## Din inre kommentator

- **I dina bästa stunder är du omedveten om dig själv, "du" är inte där.** Du är då fullständigt närvarande och ett med det du gör. Ingen klyvnad mellan "mind" och aktivitet.
- "Du" dyker upp när saker inte går bra.
- "Du" visar sig främst som en bedömning, en värdering, som ett "borde", som ett "jag" i en inre dialog, som en kommentator i huvudet, som en inre röst och domare.
- "Du" visar sig m a o som **psykologisk värdering** - skäl, orsaker, förklaringar, rationaliseringar, rättfärdiganden osv.
- Vi är födda in i detta sätt att fungera.

Conversations with Werner Erhard: Defining your life.

## Alternativet är "filosofisk värdering"

- **Vi kan inte undvika vårt värderande och bedömande, men vi kan välja hur värderingen går till.**
- Filosofisk värdering föds vi inte med; vi måste själva skapa förhållningssättet.
- Att leva "philosophic assessment" är att göra sina *bedömningar och värderingar* på grundval av sitt ord och sina åtaganden.
- Att leva filosofiskt är att leva som sitt ord, att leva som "commitment". Att leva med ett åtagande om helhet, fullbordan, kommunikation, äkthet och integritet.

Conversations with Werner Erhard: Defining your life.

## Habit 3 - personal management

### Put first things first

## 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

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

## Vana 3 - put first things first

- "Management" av oss själva och vår tid är viktigt. Ty *risken är stor att vi annars fastnar i parerandet av det dagliga bruset och inte förmår lyfta blicken*, se de stora linjerna och medvetet välja riktning för våra strävanden.
- Det är kortsiktigt gratifierande att ägna sig åt att omhänderta de löpande ärendena. Andra - familj, vänner och anställda - vill gärna att vi sköter saker åt dem, löser problem och tar hand om den dagliga strömmen av göromål. De belönar oss med sin uppskattning när vi gör det och blir lätt abstinenta om vi inte längre går dem till mötes.
- Kan jag få andra i min organisation att sköta mer av nödvändig "management", så att det frigör tid för mig att använda till mitt ledarskap?

## "Management" handlar om prioriteringar

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

## 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

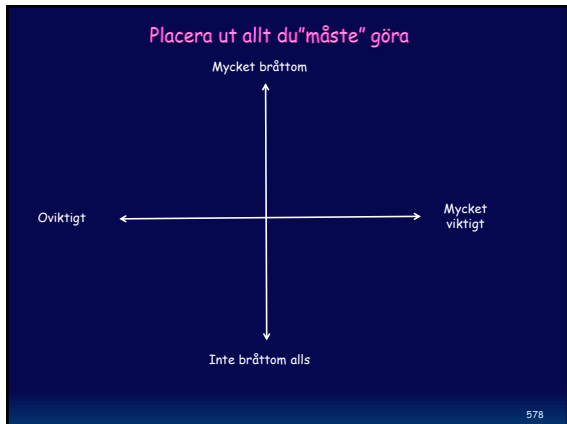
*Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).*

## Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

	Bråttom	Mindre bråttom
Viktigt	1	2
Mindre viktigt	3	4

577



### Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1. Brådskande "problem" som pockar på omedelbara insatser. <b>Måste tas om hand om li ska klara oss.</b>	2. Vad som hör hit hänger samman med min "mission", mina värderingar, mina prioriteringar och mål. <b>Saker är viktiga när de har relevans för mina övergripande mål i mina olika roller i livet.</b>
Ej viktigt	3. Distraherande saker, men kanske viktiga för någon annan. Är emellertid inte viktiga för din eller organisationens övergripande syfte (mission).	4. Tidslöseri. Meningslösa möten, omfattande TV-tittande, tidsödande störningar utan relevans för mina övergripande mål. Håller mig upptagen hela dagen och efteråt känner jag att jag inte åstadkommit något av värde. Om jag tycker att t ex en fritidssyssla eller social aktivitet är viktig så hör den per definition hemma i kategori 2.

### Hur vet jag vad som är viktigt?

<b>Viktigt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betydelsefullt för mina roller och viktiga mål i livet (vana 2).</li> <li>Vad är viktigt för mig som make, förälder, vän, arbetskamrat, chef, samhällsmedborgare?</li> </ul>
<b>Oviktigt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sådant som inte har någon betydelse för de roller och målsättningar jag valt för mitt liv.</li> </ul>
<b>Bråttom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan vara något viktigt eller oviktigt, men pockar oavsett vilket på min omedelbara uppmärksamhet.</li> </ul>

### Vill vi öka vår effektivitet måste vi öka vår tid i kvadrant 2, viktigt men ej brådskande

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2: Viktigt, men inte akut just nu. <b>Riskerar att bli akut, dvs hamna i kvadrant 1, om jag försummar att ta hand om det i tid.</b>
Ej viktigt	3	4

### Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

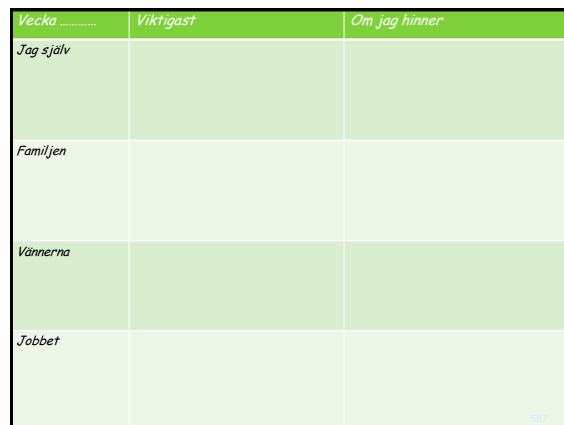
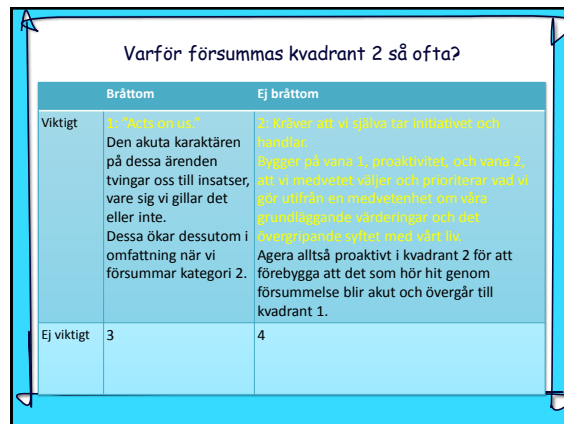
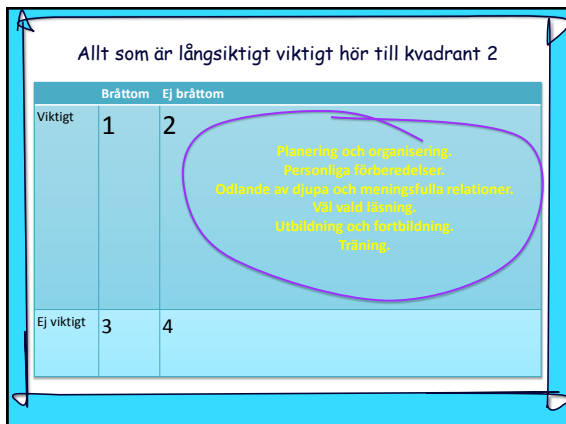
- Den ökade tiden i kvadrant 2 måste tas från kvadrant 3 och 4.
- När vi ägnar oss åt det som hör till kvadrant 2 minskar dessutom tiden vi behöver ägna åt kvadrant 1-aktiviteter.
- Utan medvetenhet om distinktionerna bråttom - mindre bråttom respektive viktigt - mindre viktigt riskerar vi att hamna på fel spår och **göra fel saker på rätt sätt.**

### 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 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.

### Min nya privata vana

### Min nya familjevana

### Min nya vana på jobbet

Allt viktigt och värdefullt i mitt liv som inte är allför brådskande hör till kvadrant 2

- Nyckeln till framgångsrikt "management" är kvadrant 2. 80 % av resultaten sägs komma från 20 % av aktiviteterna.
- **Inget hör i sig självt till den ena eller andra kvadranten.** Det som avgör vart något hör är hur väl saken ifråga harmonierar med mina egna värderingar, prioriteringar och mål (från vana 2).
- Försummar jag kvadrant 2 så ökar omfattningen av kvadrant 1. Om jag inte förebygger och bygger upp från grunden får jag allt fler akuta problem att ta itu med tills dessa fyller mitt liv, "management by crises".
- Om jag istället arbetar systematiskt med det som hör till kvadrant 2 så minskar omfattningen av kvadrant 1 successivt.

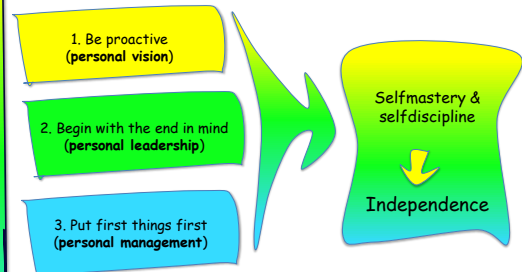
**Att låta kvadrant 2 fylla ditt liv ger dig en djup känsla av att livet är meningsfullt och handlar om något viktigt**

- Den ökade tiden för kvadrant 2-aktiviteter måste tas från kvadrant 3 och 4.
- **Träna därför systematiskt på att ta tid från aktiviteter i kvadrant 3 och 4 och använda den tiden till kvadrant 2-aktiviteter**
  - Stjäl litet tid här och litet där.
  - Säg nej, artig och vänligt, men säg nej!
  - När du säger nej till kvadrant 3 och 4 säger du ja till kvadrant 2, och därmed minskar du också tiden i kvadrant 1.
- **Därmed kommer jag att ägna mig åt de saker som betyder mest, inte minst, för mig.** "Things which matter most must never be at the mercy of things that matter least" (Goethe).

### Kvadrant 2 fordrar att vi själva tar initiativet till handling

- "Quadrant 1 acts on you. Quadrant 2 must be acted upon. We are made in our essential humanity to act and not be acted upon."
  - Planering och organisering.
  - Personliga förberedelser.
  - Odlande av alla djupa och meningsfulla relationer.
  - Väl vald läsning.
  - Utbildning och fortbildning.
  - Träning.
- "Put first things first" innebär att lära sig att prioritera och fokusera på kvadrant 2-aktiviteter i sitt liv. Det är att organisera sitt liv kring målen i sitt "mission statement" och sedan ha självdisciplin att leva efter detta.

### Vana 1-3 i sammanfattning



### Problem?

Hela livet är ett problem.

Problem är en möjlighet att vara levande.

### 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.

### 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 värden och värderingar.
- Dessa är vanligen mer eller mindre oreflekterade, irrationella, kulturellt präglade och ligger långt från mina egna värderingar.

### 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**.

### Varför låter så många sin självbild och självkänsla styras av andras värdering av dem?

- Vilka omedvetna föreställningar styrs jag av?
- Barn som får **ovillkorad kärlek** under sina första år får en känsla av värde och inre säkerhet som varar resten av deras liv.
- **Delas kärleken ut villkorad** börjar barnet se och definiera sig själv i relation till andra människor som det jämförs med.
- De sistnämnda behöver vara proaktiva och skriva nya "scripts" för sig själva, som för att skapa sig en ny barndom. Annars kommer deras gamla "scripts" att visa vägen, förfölja och styra dem resten av livet.
- Psykisk determinism lär: "The child is father to the man." Det är en lögn, men för dem som tror på det är det sant.

### "Villkorlös kärlek"?

Älskas bara för att vi finns.

Älskas för vår "kärnpersonlighet"; våra djupaste och mest oföränderliga egenskaper.

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

När vi lämnar spädbarnsstadiet tvingas vi vanligen alltmer "förtjäna" vår kärlek. Det är en smärtsam förändring som inte är odelat bra för våra relationer till andra, men icke desto mindre en del av att bli vuxen.

### "Villkorlös kärlek"?

Älskas bara för att vi finns.

Älskas för vår "kärnpersonlighet"; våra djupaste och mest oföränderliga egenskaper.

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

Men även som vuxna behöver vi bli älskade bara för att vi finns och för att vi är den vi är, bortom våra prestationer.

I slutänden rör det sig ändå om en paradox - vi älskas ovillkorligt eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.

### Att ha problem är inget problem!

Välbefinnande och trygghet har inget med ett problemfritt liv att göra.

Inre trygghet och självförtroende kommer av att veta att vad livet än bjuder på...

...så kan jag hantera det!

### 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!

### Välj din egen väg

- Människor som har präglats till att jämföra sig med andra för att känna sig värdefulla utvecklar ett "bristtänkande" (the scarcity mentality) där det som behövs bara finns i begränsad mängd. Bara några få kan vinna Wimbledon, bli högsta chefen på företaget osv. Dessa får svårt att glädjas åt andras framgång, t o m sina närmastes.
- Om jag låter bli att jämföra mig med andra för att avgöra mitt värde så upptäcker jag att det jag behöver finns i överflöd (the abundance mentality).

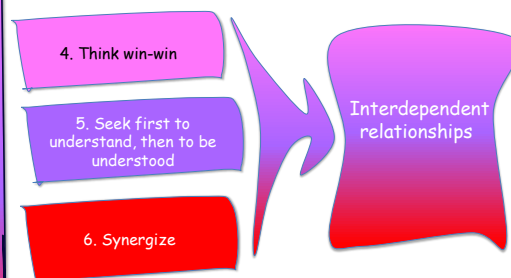
### Välj din egen väg

- Jag kan välja att i stället välja en helt annan väg, min 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!

### 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.

### Vana 4-6 i sammanfattning



### 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 dig [...] och vill [...] därför att [...] Har jag uppfattat 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 i praktiken

- I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än "win-lose" och "lose-win", **inte heller nöjer vi oss med en kompromiss**. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan **nya alternativ och möjligheter** som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parter behov och önskemål (vana 6).

### Vana 4-6 syftar till att båda ska bli nöjda

- I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än win-lose eller lose-win, inte heller nöjer vi oss med en kompromiss. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan nya alternativ och möjligheter som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parter behov och önskemål (vana 6).
- Jag lyssnar och kommunicerar med respekt. Sedan använder jag min kreativa kapacitet till att fundera ut alternativ med win-win-kvalitet.**
- Detta kräver tid, tålmod och karaktärsstyrka. Det kräver den inre styrka som kommer från att jag är trogen mina djupaste värderingar (value system). Det kräver vana 1-3.

### Vana 4-6 bygger vidare på vana 1-3

- Jag behöver hitta rätt balans mellan mod och omtänksamhet, mellan respekt för mig själv och respekt för den andre.
- Denna balans är essensen och frukten av vana 1-3. **Det är vana 1-3 som gör att jag framgångsrikt kan praktisera vana 4-6.** Vanorna har en inbördes sekventiell ordning och jag behöver utveckla min karaktär innan jag använder mig av teknik och metoder.

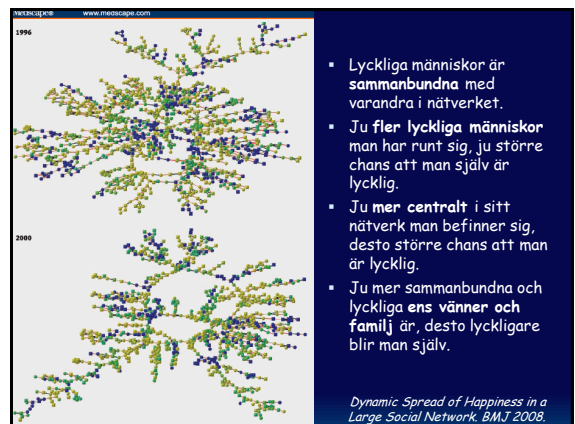
### Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

- Jag kan inte skörda utan att först ha planterat och vattnat min sådd.** Det finns ingen "quick fix".
- "When you emotionally accept that, you stop looking for them and if you have a strong sense of mission and a strong sense of values, you go to work."

## Lycka i relationer

Det enda som skiljer "mycket lyckliga personer" från normalt lyckliga personer är förekomsten av "rika och tillfredsställande sociala relationer".

*Ed Diener och Martin Seligman*



- Lyckliga människor är **sammanbundna** med varandra i nätverket.
- Ju **fler lyckliga människor** man har runt sig, ju större chans att man själv är lycklig.
- Ju **mer centralt** i sitt nätverk man befinner sig, desto större chans att man är lycklig.
- Ju **mer sammanbundna** och lyckliga **ens vänner och familj** är, desto lyckligare blir man själv.

Hur vi kommunicerar med andra  
bestämmer i slutänden vår  
livskvalitet.

*Anthony Robbins, utbildare och coach.*

## Om förhållanden och relationer

### Vår kultur:

- Alla sätt att vara på, och alla kombinationer av kontrahenter, går lika bra; det handlar bara om relationsteknik
- Huvudsaken är att förhållandet håller / att man inte skiljer sig

### Ett alternativt perspektiv:

- Snarare beroende av individernas individuella kvaliteter. Man kan inte vara/bete sig hur som helst och tro att man ändå ska få ett lyckligt förhållande
- Det räcker inte att jämka/matcha på ytan, inte ens i terapi
- Vi vill inte bara hålla ihop; förhållandet ska ge oss något

621

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.**



622

## Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

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

623

## Mindre effektiva egenskaper/beteenden

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

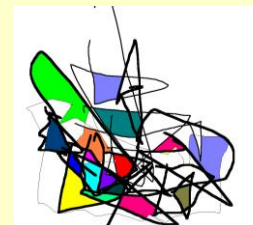
624

## Om vi vill ha goda relationer...

...ligger det en fara i att tycka att andra "får ta mig som jag är" - kanske ingen som vill det, eller så blir förhållandet miserabelt!

...måste vi medvetet odla de goda egenskaperna och tämja de dåliga.

...bör vi välja våra vänner och partners utifrån samma tänkande.



"Soffan"

## En metafor

Varje människa är instängd i ett fängelse  
- med öppen dörr!

Rädslan att inte bli accepterad av andra håller en kvar.

Vägen ut ur fängelset är kommunikation.

*John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?*

## Växt kommer ur möten

All växt sker genom möten. Inga  
riktiga möten -> ingen riktig växt.

*Vad är det som möts?*

Förväntningar och möjligheter!

Relationen mellan dessa är det viktigaste.

*Föreläsning av Ulf Nilsson, Malmberget, länge sedan...*

## Den tragiska cirkeln

Dålig kommunikation

Inga riktiga möten

Inga riktiga relationer

Ingen riktig vänskap eller kärlek

Alla relationer blir tomma och meningslösa

Ingen självkänedom eller växt är möjlig

Ensam, lever ej, livet tråkigt, söker "kicker" som ersättning

*John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?*

## Den stora hemligheten...

...är...

???

???

...löjligt enkel, egentligen...

... försök med...

...litet vanlig enkel...

...vänlighet!

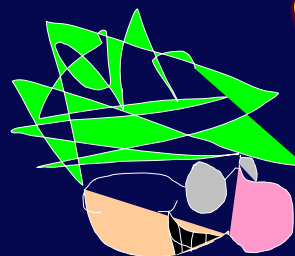


## För att hamna i rätt utgångsläge...

Har du provat med att försöka...

????

... TYCKA OM den andre?!!!!




Ingen professor kan  
mäta sig med en glad  
amatör, en som älskar.

*Edward Said*

Jag tycker inte om  
musik - jag älskar den!

*Hanson de Wolfe United*





We must use things and love people  
- not love things and use people!

*John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?*



Medmänsklighet  
måste verkställas.

*Kristina Lugn, P1 Sommar 2008*

Svårt med empatin? 

Vilken otrolig tur jag har, för...

... ?

...det kunde ju ha varit ...

...jag själv!!!

Förresten...



...en sak till...  
!  
!!  
!!!  
...ha litet...  
...KUL!!



Kommunikation - den enklaste modellen



1. Jag hör att...
2. Då tänker och känner jag att...
3. (eventuellt: ...därför att...)
4. Jag vill istället att...

636

Effektiv kommunikation

- "XYZ-metoden"
  1. Jag ser/hör/uppfattar att...
  2. Då känner/tänker/upplever jag att...
  3. (Eventuellt: För att...)
  4. Jag vill istället att...
- **Hur** man diskuterar när man tycker olika är viktigare än olikheten i sig.
- Lyssna på **varandras känslor**, ej bara orden.
- Håll Dig till **ämnet**.
- **Inga personangrepp**.
- Vid stora svårigheter: **upprepa** vad du uppfattar att den andre sagt innan Du svarar, och vice versa.

637

### Exempel på jag-budskap:

- Jag känner mig besviken när...
- Det är viktigt för mig att...
- Jag blir bekymrad över...
- Jag känner mig sårad över...
- Jag vill att du...

Från Mentors föräldrakurs

### Exempel på du-budskap:

- Varför kan du aldrig...
- Du är så...
- Kunde du inte ...
- Kan du inte se att...

Från Mentors föräldrakurs

### Lathund för fungerande kommunikation

- Försök först att förstå, först därefter att själv bli förstådd.
- Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.
- "Spegla" hur du uppfattar vad den andre säger.
- Använd "jagbudskap".

### Empati i praktisk hand



1. Vad *behöver* denna människa just nu?
2. Hur kan jag hjälpa honom/henne med det?

*"Vissa miljöer, vissa system kan ibland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa."*

### Andras aggression

Vanligen ett uttryck för frustrerade önskningar och behov, eller andra former av stressupplevelser. Vad behöver han just nu?



"Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?"

642

### Om du vill uppnå god kontakt

- Försök först att förstå, först därefter att själv bli förstådd.
- Lyssna noga, och lyssna efter den underliggande känslan.
- Ge bekräftelse på att du hör och förstår. "Spegla" hur du uppfattar vad den andre säger, även det känslomässiga budskapet.
- Dörröppnare: "berätta mera".

## Aktivt lyssnande

- Relationer är en aktiv process!
- Aktivt lyssnande värdefullt om den andre blir upprörd eller aggressiv.
- Lyssna noga, och **lyssna efter den underliggande känslan**.
- Ge bekräftelse på att du hör och förstår. "**Spegla**" hur du uppfattar vad den andre säger, även det känslomässiga budskapet.
- Dörröppnare: "**berätta mera**".
- Tala inte om för personen hur hon borde vara.

"To understand people, I must try to hear what they are *not* saying, what they perhaps will never be able to say."

*John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?*

## Validering

- **Lyssna** och observera.
- Summera, spegla, **återge**, förmedla korrekt förståelse.
- "**Läs av**" och förmedla förståelse av det utsagda.
- **Bekräfta och gör begripligt** utifrån **historien**.
- Bekräfta och gör begripligt utifrån **nuvarande omständigheter**.
- **Motverka** "jag borde inte vara / känna / bete mig så här".
- Behandla personen som en **jämlik** och sann person, var genuin.

## Invalidering

- Göra saker som **hotar tryggheten** (vara aggressiv, hota, tvinga).
- **Ignorera** eller vara ouppmärksam.
- **Förminska** känslor eller deras giltighet.
- Vara **kritisk eller nedvärderande**, tolka ett beteende så negativt som möjligt.
- Låta bli att reda ut ett missförstånd
- Vara egensinnig, vilja ha rätt.
- Göra **antaganden om den andre** som är värderande och inte fakta.
- **Inte bry sig** om den andres smärta.
- Försöka **kontrollera** den andre.
- Förvirra, vara **oärlig**, vara **överlägsen**.
- **Insistera på att den andre känner / tänker / menar något annat än hon gör**.
- Behandla den andre som **skör eller utan förmåga**.

## Två sorters konflikter

### Behovskonflikt - våra behov krockar

- Har fysisk effekt på mig, påverkar de facto mig och min situation.
- Förklara denna känsla för den andre.
- Konfrontation kan vara nödvändigt och bra här.

### Värderingskonflikt - vi tycker olika om något

- Har ej fysisk effekt på mig, "stör" mig bara.
- Acceptera att det inte rör dig!
- Ingen idé att konfrontera.
- Bäst att bara släppa.
- Du kan inte förvänta dig att förändra en annan människa.

## "Jobbiga" människor - förslag till utgångspunkt:

- Den andre gör så gott han kan.
- Han har bara inte kommit på ett bättre sätt än.
- Kanske kan du lära honom, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

## Personlighet och stress

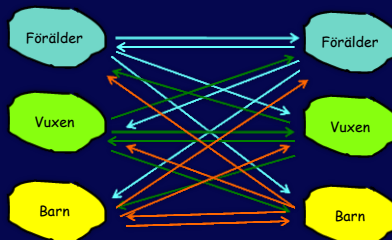
I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

- t ex i sjukvården och i kriminalvården -

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

650

## Vilka "jagtillstånd" är det som möts just nu?



## Ilska

Ibland ett sätt att försöka styra andra, att utöva makt.



Låt människan *vara* arg under mötet.

Vanligen för mycket att ta itu med ilskan. Ej alltid vår sak att lugna ned den som är arg.

Föreläsning av Peritti Simola, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"

## Missnöjd eller "jobbig" person- hur hanterar du det?

Tag upp din upplevelse med den andre. **Be om hans hjälp** att förstå bättre det som sker.

1. Berätta hur du uppfattar samtalet och vad du känner.
2. Fråga om det är så, och be den andre beskriva hur han ser på situationen.
3. Säg att du gärna skulle vilja prata mer om det.
4. Fråga den andre om även han skulle vilja prata mer om det.
  - Vad beror det på?
  - Vad kan du/jag/vi göra för att det ska kännas bättre?

653

## Arga och ibland otrevliga människor

1. **Uppmärksamma de negativa känslorna.** Ta dem inte personligt, troligen handlar de egentligen inte om dig.
2. **"Stoppa" samtalet,** byt från innehåll till "process".
3. **Förmedla din upplevelse.**
  - "För mig verkar det som att du är väldigt upprörd/arg just nu. Är det så?"
  - "Är det mig eller något jag gör i vårt samtal som du är upprörd över?"
4. **Påpeka konsekvenserna.**
  - "När du är så här upprörd har jag svårt att veta hur jag ska tala med dig på ett sätt som du är hjälpt av."
5. **Fråga om det är något du kan göra** för att hjälpa patienten med de jobbiga känslorna, **så att ni sedan ska kunna komma vidare i samtalet.**
  - "Jag behöver din hjälp. Hur kan jag göra för att hjälpa dig med din upprördhet, så att vi sedan kan fortsätta vårt samtal?"

654

## Diskutera:

Vad är det för skillnad på självkänsla och självförtroende?

655

## Självförtroende

- Det jag kan
- Det jag är duktig på
- Det jag kan prestera



En människas självförtroende står i proportion till kvaliteten i hennes **prestationer**.

## Min självkänsla handlar om

- Vem jag är.
- Hur väl jag känner mig själv.
- Hur jag förhåller mig till mig själv och det jag vet om mig själv.

Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.



## Sund självkänsla

När man har en nykter, nyanserad och accepterande syn på sig själv.



Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.

## Självaktning / självrespekt

- Centralt för att vi ska må bra.
- Viktigt vid betydelsefulla val.
  - Vad kommer detta att få mig att tycka om mig själv?
  - Hur kommer jag att känna mig av att vara tillsammans med den här personen?
- Svårt att göra saker som inte stämmer med vår självbild.

659

## Är du medveten om...

- Dina behov och önskningar?
- Dina tanke- och känslomönster?
- Hur andra uppfattar dig?

Dessa är viktiga delar av självkänedom, att "känna sig själv".

En människa kan inte välja klokt i livet om hon inte vågar lyssna till sig själv, sitt eget själv, i varje stund i livet.

Abraham Maslow

661

## Basal eller prestationsbaserad självkänsla?

### Exempel på påståenden:

- Jag är nöjd med att vara just den jag är
- Jag känner mig positiv och optimistisk om livet i största allmänhet
- Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i livet
- Jag brukar pressa mig hårt för att åstadkomma något värdefullt här i livet



## God självkänsla

- Jag vet vem jag är och gillar det jag ser.
- Hyfsad relation till mig själv, jag har en del goda egenskaper och något att tillföra andra.
- Jag accepterar mina brister och gillar mina förtjänster.
- Jag är okay trots mina brister. Vissa brister får jag leva med, annat går kanske att ändra.
- Tillräcklig självkänsla gör att jag kan få bekräftelse från mig själv. Jag behöver då inte få det från andra och vara beroende av deras omdömen om mig.
- God självkänsla gör att jag klarar litet kritik och motgångar utan att bli alltför ledsen eller gå i däck.

## God självkänsla

- Ger oss möjlighet att uppleva kärlek, glädje, frid och goda relationer.
- God självkänsla gör att vi blir genuina och autentiska och vågar visa vem vi är trots att vi inte är perfekta.
- Vår möjlighet att bygga nära och givande relationer ökar därmed. De är mina vänner trots att och tack vare att jag är den jag är.
- För att relationen ska vara värd särskilt mycket måste den byggas på att den andre känner mitt riktiga jag och ändå tycker om mig.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Att ha problem är inget problem!

Välbefinnande och trygghet har inget med ett problemfritt liv att göra.

Inre trygghet och självförtroende kommer av att veta att vad livet än bjuder på...

...så kan jag hantera det!

## 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!

## Hur kan jag stärka min självkänsla?



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, t o m *beröra* denne.

↴

Alternativ till beröm: "TACK!"

Vi vill inte ha "beröm" och inte "belöning"!

Däremot gärna bekräftelse, uppskattning, uppmuntran, kärlek och andra uttryck för äkta känslor.

Vi vill varken ha beröm eller metoder

-

Vi vill ha äkta kontakt och närande relationer

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

Jag är viktig och **värd** att ha det bra!

NU vet du vad du själv kan göra för att motverka skadlig stress!

Odla din självkänsla  
Värna din integritet  
Lev efter dina högsta värderingar  
Välj själv ditt liv  
Ge till andra, men bara det du själv vill

Samt...

För att veta var våra gränser går måste vi känna efter, och lyssna på våra inre signaler - även de svaga!

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser

**Öva!**

Säg vad du tycker och vill, säg "ja" eller "nej", på rätt ställe, på rätt sätt, av rätt anledning.

"Jag vill..."  
 "Jag vill inte..."  
 "Jag hinner inte..."  
 "Jag tycker inte om..."  
 "Jag vill hellre..."  
 "Jag föredrar att..."

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet:

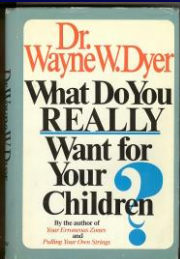

**Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver!**

Dr. Wayne W. Dyer  
**What Do You REALLY Want for Your Children?**  
 By the author of *Real Happiness* and *Peace from Within*  
 and *Practical Spirituality*

"I would love for my children to always have the ability to enjoy life"

Hur?

**"Guide, then step aside"**

Det allra viktigaste för självkänslan är...

...min **upplevelse** av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

Det jag inte vet har jag ingen glädje av

Denna upplevelse förutsätter att dessa människor lyckas **förmedla** sin upplevelse av att jag berikar deras liv.

Vår kärlek...

...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra **upplever** som kärlek.



Från kärleksfulla känslor till kärleksfulla handlingar



Kärleksfulla känslor



Handling

som upplevs kärleksfull av den andre



"Familjen" är det som sker mellan familjemedlemmarna

Innehåll



Process

**Innehåll:** Det vi gör / talar om.

**Process:** Sättet som vi gör det på, hur vi talar med varandra.

Det är alltid vi - och inte barnet - som har ansvaret för samspelets kvalitet.

Viktiga övergripande värden för samspelet med andra



Likvärdighet  
Autenticitet  
Integritet  
Självkänsla  
Personligt ansvar  
Socialt ansvar  
Gemenskap



Vad menas med att "älska" ett barn?

**Om jag**

- Behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önsknings och behov är lika viktiga som mina egna)
- Respekterar barnets integritet
- Stöttar barnets personliga ansvarstagande och utvecklingen av dess självkänsla
- Och dessutom själv är äkta och autentisk i vår relation

Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.

Den likvärdiga relationen

Subjekt



Subjekt

I den likvärdiga relationen utgör den andres tankar, känslor och förståelse av sig själv en likvärdig del av gemenskapen.

Den andres inre värld behandlas med samma allvar som din egen.

En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens beteende är alltid meningsfullt...

...även om vi inte alltid lyckas förstå meningen!

Vad har mina medarbetare gett och lärt mig?



686

Har du berättat det för dem?

687

Några användbara inledningar

"Det är underbart för mig att du finns, för att..."

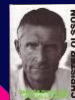
"Nu ska jag berätta hur du berikat mitt liv, allt det här har jag fått av dig..."

"Om inte du fanns skulle jag inte få uppleva... var dag!"

"Tack vare dig har jag fått lära mig allt detta..."

688

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Vi behöver bli behövda!

Ska vi "satsa på oss själva", ska vi satsa på vår nästa.

Michael Rangne

689

Vi har fyra grundläggande behov

1. Trygghet
2. Självkänsla
3. Närhet och tillhörighet
4. Självbestämmande

*Intervju med Tim Kasser, SvD 17/12 2007, som skrivit boken "The high price of materialism"*

"Rik på riktigt - om välbefinnande i vardagen"



"Vardagens Femkamp"

- God självkänsla
- Några goda relationer
- Givande sysselsättning
- Tillräckligt god ekonomi
- Lagom livstempo



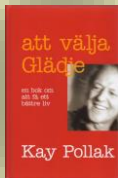
"Medaljerna"

- Mening
- Glädje
- Kärlek
- Frid
- Vardagsmakt

Samt [www.tidsverkstaden.se!!!](http://www.tidsverkstaden.se!!!)

692

## Vad menar karln?!



1. Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.

2. Varje möte kan ge oss något för egen del.

Alltid och i varje stund.

Vartenda ett.

693-01-07

© Kay Pollak

## Martin Buber



Äkta eller falsk dialog =  
äkta eller falskt möte!

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



694

## Martin Buber



- "Det mellanmännliga".
- Vad sker existentiellt i mötet mellan två människor?
- Skapandet av en gemensam verklighet mellan oss.
- Dialogen är i varje situation närvarande som möjlighet, och den blir verklighet då och då.
- Tillfällen kan förspillas eller tas tillvara.

695

## Hur skulle våra möten bli om...

...vi utgår från att vi har något att lära av varje människa vi möter?

...vi utgår från att varje möte kan vara en källa till glädje för vår egen del?

...vi utgår från att ett äkta möte med en annan alltid lämnar båda åtminstone en smula förändrade?



696

Vi kan inte ensamma bära våra öden,  
det är omänskligt,  
men det är så vi lever,  
som om vi ensamma bär våra öden.

*Kennet Klemets, Accelerator 2005*

## Hur skulle det kännas för den andre om...

...han/hon upplevde att mötet har betydelse för oss; att det ger även oss något värdefullt för egen del?



## Vad kan vi lära av Buddha?

Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare.

*Sökaren nr 1/1986*

## Rädd för att vara ointressant?

Intresserad räcker!

## Hur når jag fram med kritik?

1. Du måste vilja personen väl för att kunna hjälpa.
2. Säg det bara en gång, vänligt och respektfullt. Lämna det med det -> får bättre resultat. Man får se tiden an när man sagt det man behövde säga.

*Föreläsning av Pertti Simola, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"*

## Hur når jag fram med kritik?

Du måste vilja personen väl för att kunna hjälpa.

## Diskutera! Hur förmedlar du beröm, uppskattning och kritik på ett bra sätt?

- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- Äkta och uppriktigt menat.
- Personligt.
- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

Michael Rangne

2015-01-07

703

## Hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

### Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvårad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

### Konstruktivt

1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

2015-01-07

Michael Rangne

704

### Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Umgås med människor som bryr sig om dig, och som visar att du **berikar deras liv**.
- **Gör sådant som du tycker om** och mår bra av.
- Lev efter dina **egna normer och värderingar**.
  - **Handla med integritet**, gör det som är "jag".
  - Lär dig **värna dina gränser** och säga nej på ett tydligt men vänligt sätt - utan dåligt samvete.
- **Jämför dig bara med dig själv** - inte med andra.
- Gör litet **utmanande saker** ibland för att utvecklas.



### Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Lär dig **värna dina gränser** och säga nej på ett tydligt men vänligt sätt - utan dåligt samvete.
- **Jämför dig** bara med dig själv - **inte med andra**.
- Gör litet för svåra och **läskiga saker** ibland för att utvecklas.
- Läs, **fundera och diskutera**.
- Daglig **diskussion med dig själv**
  - Bra idag!
  - Mindre bra idag?
  - Tack!
  - Hjälp / jag behöver / jag vill ha...
- **Dagbok**
- En bra **psykolog** behöver inte vara helt fel ibland.



### Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Att **inse att den sviktar** och vilken inverkan det har på andra är en bra början.
- Vår självkänsla utvecklas genom **dialog och relation** till andra.
- Skaffa dig **autentisk återkoppling** från många olika håll (= fråga!)...
  - ...men umgås med människor som verkligen bryr sig om dig.
- Var **öppen och ärlig** med dig själv...
  - ...och tillsammans med andra.
- **Handla med integritet**, göra det som är "jag".
- Lev efter dina egna normer och värderingar.
- **Gör sådant som du tycker om** och mår bra av.

### Hur kan vi stärka den andres självkänsla?

- Var nyfiken och **intresserad**.
- Förmedla att **relationen ger dig något** för egen del.
- **Låt inte den andre känna sig som en belastning**.
- Agera inte som om det vore ett rollspel, **spela inte terapeut**.
- Var öppen, personlig, varm, **äkta och autentisk**.
- **Se och bekräfta**.
- Leta efter **personliga och likvärdiga alternativ till beröm och kritik**.
- Ge en **personlig reaktion**, förmedla din känsla. Säg t ex vad du tycker om insatsen, men beröm inte. Utgå från din egen upplevelse.
  - Jag är glad för att...
  - Jag vill inte...
  - Jag tycker inte om när...
  - Det är en stor hjälp för mig när...
  - Jag blir rasande när...

### Habit 4 Think win-win

### Vana 4 - think win-win

- Win-win är det enda realistiska förhållningssättet. **Sök lösningar som båda är nöjda med och vinner på**.
- Alternativen är win-lose och lose-win och båda är naturligtvis skadliga för vår relation och för våra möjligheter till fortsatt konstruktivt samarbete.
- Win-win är inte samma sak som att vara "trevlig" (nice guys finish last). Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men också vara modig och ha gott självförtroende.

### Win-win är ingen "metod"

- Win-win är ingen metod eller teknik. Det är ett sätt att se på människors interaktioner ("It is a total paradigm of human interaction. It comes from having a character of integrity and maturity, and from having the abundance mentality - the belief that there is enough to go around for everyone").

### Vad gör jag när jag inte lyckas få till en win-win-överenskommelse?

- Alternativen är "win-win" eller "no deal" (win-win or no deal). "We agree to disagree agreeably."
- Denna möjlighet gör att jag kan vara öppen, att jag inte behöver ha någon dold agenda, att jag inte behöver försöka manipulera den andre.

### Habit 5

Seek first to understand,  
then to be understood

### Vana 5 - seek first to understand, then to be understood

- "The deepest hunger of the human soul is to be understood." Så snart människor känner sig förstådda slappnar de av, försvaren minskar och de blir mer öppna.
- Att känna sig förstådd är en förutsättning för att känna sig bekräftad och uppskattad. Även dessa är djupt liggande mänskliga behov.
- Djup förståelse fordrar empati, att jag tränger långt in i den andres huvud, tankar och känslor och verkligen försöker se sakerna som de ser sig för henne.

Create in me, oh God, a listening heart!

*John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?*

### Empatiskt lyssnande kräver träning

- "Emphatic listening": Att kommunicera genom att lyssna på djupet och först därefter uttrycka sig själv.
- För att min förståelse ska vara av värde för den andre behöver jag förmedla den så att hon upplever att jag förstår.
- Det kräver mycket mer energi att lyssna på detta vis, med detta djup, än att bara prata på.
- Denna form av lyssnande kräver skicklighet och känslomässig styrka, som jag hämtar från vana 1-3.

### De flesta tror att de lyssnar när de i själva verket mest pratar själva

- Människor försöker vanligen göra sig själva förstådda innan de försöker förstå andra.
- I stället för att verkligen lyssna pratar de själva, eller så är de upptagna med att förbereda vad de själva ska säga när de får chansen.
- Vill jag förstå en annan människa måste jag *lyssna* på honom eller henne. Inte prata själv, och inte utgå från hur jag själv skulle uppleva motsvarande situation.
- Det vanligaste är att människor ger råd utifrån sin egen "själviografi". "Låt mig berätta hur *jag* [...]"

### 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.
- **Hon kommer inte heller att vara *intresserad* av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.**

### Varför är empatiskt lyssnande så svårt?

- **En anledning till att de flesta inte kan lyssna på djupet är att de riskerar att förändras.** Utan en oföränderlig kärna - "your integrity to your own changeless value system" - har jag inte "råd" att riskera att förändras, för vem vet vem jag då skulle bli och vad som då skulle kunna hända?
- **Människor som ger intryck av att inte bry sig om andras åsikter bryr sig vanligen *för mycket* om vad andra tycker.** De är för sårbara och försvarar sig därför mot att lyssna. "Tänk om den andre inte gillar mig, tänk om jag inte duger, tänk om jag måste ändra mig, vad skulle hända då?"
- Styrkan och modet att lyssna empatiskt hämtar jag ur de tre första vanorna.

### Att lyssna empatiskt

1. Lyssna noga på den andres berättelse.
2. Återge, "spegla", vad du uppfattar att den andre sagt. **Spegla** då även de **underliggande känslor och farhågor** som du tycker dig uppfatta.
3. Fråga om du har uppfattat den andre rätt.
4. Försök fånga upp den andres **behov**. Förmedla vad du uppfattar att den andre behöver i den aktuella situationen, och **vad hon vill ha från dig.**
5. Fråga om du har uppfattat även detta rätt.
6. Bekräfta svaret och förmedla vad du nu avser att göra.
7. Fråga om den andre är nöjd med detta eller om hon vill att du ändrar något, eller om hon vill lägga till något.
8. **Tacka** för samtalet och förmedla att det gett dig något av värde för din egen del (om det är sant).

Att förstå mig är att se världen från *mitt* utkikstorn, som *jag* ser den.



Välkommen upp! Så ska jag sedan stiga upp i *ditt* utkikstorn, så att vi kan förstå varandra.

721

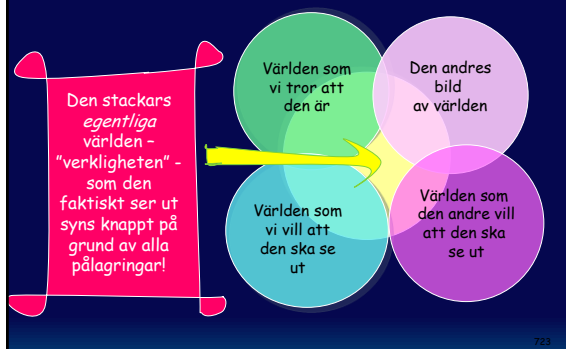
Att fråga "varför" fungerar sällan!

Pröva i stället:

Hur tänker du nu /  
hur tänkte du då?

722

## Vad menar vi med att "förstå"?



## Empati i praktisk handling



1. Vad *behöver* denna människa just nu?
2. Hur kan jag hjälpa honom/henne med det?

*"Vissa miljöer, vissa system kan ibland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa."*

## Mer om empati i praktisk handling



Hur *känns* det jag just nu säger eller gör för den andre?

## Svårt med empatin?



Vilken otrolig tur jag har, för...

...?

...det kunde ju ha varit ...

...jag själv!!!

726

## Vem vill du vara i livet?

**Din möjlighet i livet är att ta ställning för andra!**

Att ta ställning för dig själv och för människor runt omkring dig ger kraft att leva, vilja att leva, mening med att leva. Det hjälper dig också att vara mer närvarande i ditt eget liv. Du hittar *dig själv* i de andra människorna.

**Gå ut i världen med dig själv som ett bidrag, ditt bidrag till världen och människorna!**

Werner Erhard, Communication workshop

Resultatet av att ta ställning för människor och att gå ut i världen med dig själv som ett bidrag är att människorna runt omkring dig blomstrar upp och att du själv får ett helt annat liv än tidigare.

Werner Erhard, Communication workshop



## Egenintresse och omtanke



Det är en av de vackraste  
kompensationerna här i livet att ingen  
uppriktigt kan försöka hjälpa någon annan  
utan att hjälpa sig själv.

*Ralph Waldo Emerson*

730

- Rabbi Bunam hade nycklarna till alla himlar. Och varför inte? Åt den människa som inte tänker på sig själv ger man gärna alla nycklar.



Michael Rangne

2015-01-07

731

- Rabbi, nu är vi släkt och jag kan anförtro er vad som pinar mig. Mitt hår och mitt skägg är redan vita och jag har ännu inte gjort bot.

- Ack, rabbi, svarade Elieser, ni tänker bara på er själv. Glöm er själv och tänk på världen omkring er!



Michael Rangne

2015-01-07

732

- Vad ville han då? Han ville sig själv och därför tjänade det han gjorde inte till något. Så ställde han den eviga Korah mot den evige Moses, den ödmjuka människan som inte syftar till sig själv med vad hon gör.



Michael Rangne

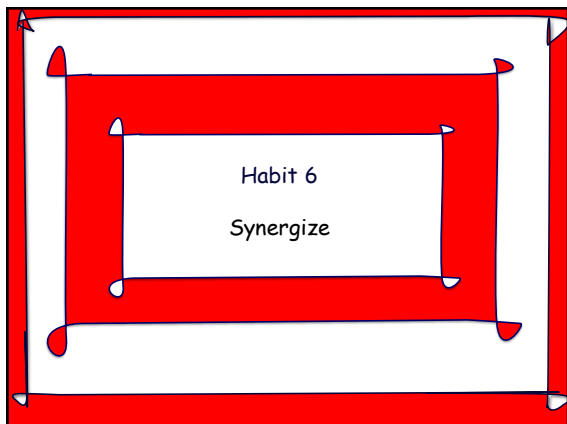
2015-01-07

733

## Egenintresse och omtanke

- Att kunna glädja andra skänker oss både mening och nöje, vilket innebär att hjälp till andra är ett väsentligt inslag i och bidrag till ett lyckligt liv.
- Det betyder inte att vi ska leva för andra.
- Om vi inte prioriterar strävan efter vår egen lycka gör vi våld på oss själva och, följaktligen, på viljan att hjälpa andra. En olycklig människa är mindre benägen för omtanke - och det gör henne ännu olyckligare.

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



### Vana 6 - synergize

- Helheten är större än summan av delarna.
- 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 åstadkomma nya och bättre lösningar.

### Vana 6 - synergize

- Synergi bygger vidare på vana 4 och vana 5.
- 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 bådas behov, eftersom **båda värdesätter varandra och sin gemensamma relation. En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.**

### Vana 6 - synergize

- **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 väl.**
  - Jag vill att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om denne 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.



### Habit 7 - sharpening the saw

- "The self maintenance habit".
- Självförnyelse, 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.

## En sund själ i en sund kropp

Våra fyra dimensioner (four dimensions of your human nature)

1. Physical self
2. Spiritual self (vana 2)
3. Mental self (vana 2-3)
4. Social and emotional self (vana 4-6)

Alla fyra delarna behöver kontinuerlig, daglig förnyelse.

Att leva effektivt innebär att leva i enlighet med vana 1-6, och fordrar träning av samtliga fyra dimensioner.

## De fyra dimensionerna

1. Fysisk träning.
2. Spiritual exercise/creation/activity
  - Handlar om vana 2, att förnya mitt åtagande till mitt väl utvecklade värdesystem (renew your commitment to your well developed value system, in a way that is congruent with your own philosophy).
  - Utvecklar mitt ledarskap.
  - Övas genom djup läsning, meditation och reflektion om de stora frågorna.

## De fyra dimensionerna

3. Mental exercise/creation/planning
  - Jag visualiserar och planerar mina övergripande roller och målsättningar för en vecka i taget.
  - Jag går också igenom dem inför var dag, för att försäkra mig om att mitt dagliga liv är i harmoni med dessa roller och mål (your mission and your overall longterm roles and goals).
  - Den mentala planeringen och utförandet, den psykiska styrkan att i praktiken hålla fast vid och fullfölja min planering - trots distraktioner och frestelser som hotar att lura mig till att ge upp eller falla för mindre viktiga och lägre prioriterade saker - är uttryck för vana 3 och i viss mån vana 2.

## De fyra dimensionerna

4. Social och emotionell träning
  - Omfattar vana 4, 5 och 6.
  - Jag beslutar mig för att närma mig varje relation med inställningen att vi båda ska bli nöjda (win-win).
  - Jag ska först själv försöka förstå den andre.
  - När denne känner att jag förstår ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd.
  - 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.

## Korrekt principer är som fyror

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

T S Eliot



## Tankar om ledarskap



- De gör inte som du säger. De gör som du gör!
- Tro på det du gör och gör det du tror på (eftersom du läcker vad du känner). Du måste tro på din uppgift och era mål.
- *Hur* du säger något är ofta viktigare än *vad* du säger.
- Du är inte perfekt och kan inte göra rätt var gång.
- Ledarskap handlar mer om att göra rätt saker än om att göra saker rätt. Att göra fel sak, på rätt sätt, är inte att utöva gott ledarskap.
- Ödmjukhet och öppenhet är nödvändiga egenskaper. Utan dem får du ingen återkoppling och lär dig inget. Du måste alltid vilja lära dig mer och utvecklas.

Michael Rangne

749

Ledarskap handlar inte om att göra allt själv. Ledarskap är att nå resultat *genom andra*. Din uppgift är att hjälpa medarbetarna göra jobbet.

Michael Rangne

2015-01-07

750

Dina medarbetare måste känna att du *vill dem väl*. Gör de det förlåter de dig mycket, gör de det inte kan du packa och gå hem. Att vilja väl är en grundbult i alla fungerande relationer.

Michael Rangne

2015-01-07

751

Ledarskap handlar mer om att göra rätt saker än om att göra saker rätt. Att göra fel sak, på rätt sätt, är inte att utöva gott ledarskap.

Michael Rangne

2015-01-07

752

Ödmjukhet och öppenhet är nödvändiga egenskaper. Utan dem får du ingen återkoppling och lär dig inget. Du måste alltid vilja lära dig mer och utvecklas.

Michael Rangne

2015-01-07

753

Varje chef har en chef. En bra chef är också en bra lydare, en som lyssnar på signaler, behov och önskemål uppifrån. Det är inte "din" organisation!

Michael Rangne

2015-01-07

754

Du är bara en symbol för företaget, för alltings jävlighet. När medarbetarna är missnöjda är det egentligen inte dig de är arga på.

Det hör emellertid till ditt jobb att stå där och ta emot besvikelsen och ilskan, och att hjälpa de upprörda att hantera känslorna utan att förlora självrespekten efteråt.

Michael Rangne

2015-01-07

755

- Positiv, konstruktiv feedback i form av beröm och bekräftelse kan vara ett sätt att öka medarbetarnas motivation. Men då måste det vara ärligt.
- Ett uppriktigt menat "tack!" är aldrig fel.
- Ge kritik endast om det är nödvändigt, och då konkret, konstruktivt och i enrum. Tala istället om vad medarbetaren gör bra och uppmuntra honom till att göra mer av detta.
- Den viktigaste motivationen är medarbetarens inre drivkrafter. Mening, lust, glädje, sammanhang, att bidra osv. Hjälプ dina medarbetare att finna sina egna inre drivkrafter.

Michael Rangne

2015-01-07

756

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Michael Rangne

2015-01-07

757

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Michael Rangne

2015-01-07

758

Involvera medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag.

Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva innan någon tillåts presentera ett förslag.

**"No involvement, no comittment!"**

Michael Rangne

2015-01-07

759

## Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång

- Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång som ledare. Förvalta det väl!
- Informera! En person som inte får information kan inte ta ansvar. Brist på information leder till spekulation.
- Ge dina anställda en klar bild av läget och de kommer att göra sitt bästa för att göra det rätta.
- Ge dem fel bild - eller ingen bild - och de gör fel, eller inget alls. Dessutom ser de på dig att du ljuger.

Michael Rangne

2015-01-07

760

## Medarbetarnas behöver få GE information

- Medarbetarnas behov av att berätta, av att ge information, uppmärksammas sällan tillräckligt. Uppmuntra medarbetarna att berätta, och lyssna noga.
- Att ge information är ofta en del i att bli sedd och bekräftad. Hur kan jag bli bekräftad om chefen inte vet vad jag gör?
- Dessutom är det troligt att medarbetarna ofta sitter inne med värdefulla tankar, idéer och kunskaper av stort värde för organisationen. Men som de inte vågar framföra, eller som de gett upp att föra fram eftersom ingen hittills verkat lyssna.

Michael Rangne

2015-01-07

761

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Michael Rangne

2015-01-07

762

Ingen mår bra av att vara rätt person på fel plats.

Hjälp de medarbetare som inte är under utveckling, eller som du inte vill utveckla, till en ny väg i livet där de kan utvecklas och känna mening.

För företaget är omotiverad och oengagerad personal ett relativt litet problem. Det kostar bara pengar. För den enskilde är problemet mycket större - han betalar med valutan för sitt liv, sin tid.

Michael Rangne

2015-01-07

763

## Maximera eller optimera?

Du ska inte försöka "maximera" gruppens prestationer. Att ständigt öka pressen, öka kraven, begära övertid osv gör att medarbetarna förr eller senare tar slut och sjukskriver sig eller byter jobb.

OPTIMERA gruppens prestationer är bättre. Det innebär att ta ut det mesta ur gruppen, utan att skada dess möjligheter att leverera långsiktigt.

2015-01-07 Michael Rangne

764

## Tankar om ledarskap



- Världen förändras i snabb takt, kartan ritas ständigt om och saker *händer* hela tiden.
- Bra ledarskap måste därför vara flexibelt. Steg för steg-planer måste revideras så fort omständigheterna kräver det.
- Samtidigt är förutseende och långsiktig planering viktigt. Slaget vinnas redan innan det utkämpas, dvs den som förberett sig bäst vinner. Din ledningsgrupp ska vara en ledningsgrupp, inte en reaktionscentral. Ett ställe där man agerar och får saker att hända.
- Fråga inte om medarbetaren har förstått. Be honom istället att repetera.
- Varje chef har en chef. En bra chef är också en bra lydare, en som lyssnar på signaler, behov och önskemål uppifrån. Det är inte "din" organisation!

Michael Rangne

765

## Det blåser på toppen



- "When the going gets tough, the tough gets going."
- Du är bara en symbol för företaget, för alltings jävlighet. Egentligen är det inte dig de är arga på.
- Det hör emellertid till ditt jobb att stå där och ta emot besvikelsen och ilskan, och att hjälpa de upprörda att hantera känslorna utan att förlora självrespekten efteråt.
- Skaffa eget stöd på annat håll, t ex uppåt i organisationen eller hos din mentor.
- En bra ledare karaktäriseras av "tough love", är tuff och kärleksfull i lagom blandning.
- Dina medarbetare måste känna att du *vill dem väl*. Gör de det förlåter de dig mycket, gör de det inte kan du packa och gå hem. Att vilja väl är en grundbult i alla fungerande relationer.

Michael Rangne

766

## Tankar om ledarskap



- Var gärna personlig men inte privat.
- Ledarskap handlar inte om att göra allt själv. Ledarskap är att nå resultat *genom andra*. Din uppgift är att hjälpa medarbetarna göra jobbet.
- En bra ledare hittar sina medarbetares motiv och stimulerar deras motivation.
- I slutändan ska en bra ledare göra sig själv överflödig och låta ersätta sig av någon annan och själv gå vidare till nya uppgifter.
- Att vara ledare är ingen position. Det är en relation.
- Saknar du ledarskapsutbildning - be att få gå en sådan (en bra).

Michael Rangne

767

## Tankar om ledarskap



- Positiv, konstruktiv feedback i form av beröm och bekräftelse kan vara ett sätt att öka medarbetarnas motivation. Men då måste det vara ärligt.
- Ett uppriktigt menat "tack!" är aldrig fel.
- Ge kritik endast om det är nödvändigt, och då konkret, konstruktivt och i enrum. Tala istället om vad medarbetaren gör *bra* och uppmuntra honom till att göra mer av detta.
- Den viktigaste motivationen är medarbetarens inre drivkrafter. Mening, lust, glädje, sammanhang, att bidra osv. Hjälpt dina medarbetare att finna sina egna inre drivkrafter.
- Om du inte redan har en mentor - skaffa en snarast! Eller flera.

Michael Rangne

768

## Tankar om ledarskap



- Kritisera - konstruktivt - dig själv ibland och visa dina medarbetare att de också kan kritisera dig.
- Branchkunskap är aldrig fel, även om det finns de som hävdar motsatsen.
- Stjärnorna är ofta inte alls så viktiga som man kan tro. Försvinner de så fylls ofta tomrummet ut av de andra som tar för sig mer och presterar bättre när utrymmet ökar.

Michael Rangne

769

## Tankar om ledarskap



- Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?
- Stinna inte för mycket på vad medarbetaren saknar. Fokusera istället på det han gör bra och hjälp honom bli ännu bättre på just detta.
- Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra /mer av/ på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de är allra bäst på och helst vill ägna sig åt!

Michael Rangne

770

## Tankar om ledarskap



- *Involvra* medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag. "No involvement, no commitment!"
- Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva *innan* någon tillåts presentera ett förslag.

Michael Rangne

771

## När problemet kvarstår trots lösningsförsöken



- Har ledningen måhända funnit en klok lösning på *fel problem*?
- Vem har egentligen definierat problemet?
- Arbeta alltså inte lösningsorienterat utan problemorienterat.
- Vilket är det *verkliga* problemet?

Michael Rangne

772

## Allt som inte är under utveckling är under avveckling



- Stillastående är inte en hållbar strategi.
- Alla som inte är under utveckling är under avveckling.
- Ingen mår bra av att vara rätt person på fel plats.
- Hjälプ de medarbetare som inte är under utveckling, eller som du inte vill utveckla, till en ny väg i livet där de kan utvecklas och känna mening.
- För företaget är omotiverad och oengagerad personal ett relativt litet problem. Det kostar bara pengar. För den enskilde är problemet mycket större - han betalar med valutan för sitt liv, sin tid.
- Ömka inte. Var konstruktiv, konkret och tydlig, och visa att du vill väl.

Michael Rangne

773

## Utveckla dig själv eller andra?



- Vilket är egentligen viktigast för dig - att ha utvecklat dig själv eller att ha hjälpt till att utveckla andra?
- Vilket är mest värt - bygga upp ett företag och en förmögenhet, eller att bygga andra människor?
- Finns det något roligare än att se sina adepter växa?

Michael Rangne

774

## Information, respekt och förtroende hör ihop



- Informera! En person som inte får information kan inte ta ansvar. Brist på information leder till spekulation.
- Ge dina anställda en klar bild av läget och de kommer att göra sitt bästa för att göra det rätta.
- Ge dem fel bild - eller ingen bild - och de gör fel, eller inget alls. Dessutom ser de på dig att du ljuger.
- Medarbetarnas förtroende är kanske din viktigaste tillgång som ledare. Förvalta det väl!
- Ska tio personer sägas upp - säg det klart och tydligt så fort det är beslutat. Ärlighet och klarspråk föder respekt hos medarbetarna. Hyllande, hycklande och smålögn underminerar förtroendet.

Michael Rangne

775

## Låt dina medarbetare GE information



- Medarbetarnas behov av att berätta, av att ge information, uppmärksammas sällan tillräckligt. Uppmuntra medarbetarna att berätta, och lyssna noga.
- Att ge information är ofta en del i att bli sedd och bekräftad. Hur kan jag bli bekräftad om chefen inte vet vad jag gör?
- Dessutom är det troligt att medarbetarna ofta sitter inne med värdefulla tankar, idéer och kunskaper av stort värde för organisationen. Men som de inte vågar framföra, eller som de gett upp att föra fram eftersom ingen hittills verkat lyssna.

Michael Rangne

776

## Formel för optimal gruppprestation



$$IQ \times EQ \times Kcal = \text{Resultat}$$

- IQ = gruppens samlade kunskap rörande uppgiften som ska lösas.
- EQ = gruppens förmåga att samarbeta och hjälpa varandra.
- Kcal = gruppens ansträngningar.

Resultat uppnås av människor som kan något, som vill samarbeta och som sätter av energin som behövs.

Men glöm inte... prestationen har inte något större värde om det inte är *rätt* arbete som utförs!

Michael Rangne

777