



Du lever lyckligt när du upplever nöje och mening i att umgås med nära och kära, i att lära dig nya saker eller i ett nytt projekt på jobbet. Ju mer din dag fylls av sådana upplevelser, desto lyckligare blir du.

Det är allt.

Tal Ben-Shahar

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

Lasse Berg

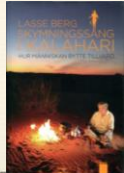
9

"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i hominernas, vår, natur som tidigast skilde oss från de andra primaterna var vår medfödda ovilja att underordna oss. Vi har av naturen svårt med chefer. [...] **Vi är helt enkelt inte konstruerade för att lyda.**

Så inte undra på att det är svårt att vara bas över människor. Att man måste gå på chefskurser för att lära sig övervinna sina medmänniskors naturliga misstänksamhet.

Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

Lasse Berg



10

Människan betvingar naturen, inte med kraft utan genom förståelse.

Jacob Bronowski

11

Tips för mer lyckokänslor i livet

- Lev i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle.
- Gör något nytt, nästan vad som helst.
- Arbeta du trivs med.
- Aktiv och meningsfull fritid med sociala och fysiska aktiviteter.
- Skaffa dig en ny hobby.
- Träffa dina vänner och värda dina relationer.
- Skaffa dig en lämplig personlighet
  - Känslomässigt stabil
  - Optimistiskt lag
  - Upplevelse av kontroll över tillvaron

Bengt Brylde, lyckoforskare, i tidningen Stockholm 25/10 2007

- 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

2016-04-02

13

- 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 själ. Glöm er själ och tänk på världen omkring er!



Michael Rangne

2016-04-

14

- 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

2016-04-02

15

### Att vara sig själv

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

*Martin Buber*

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

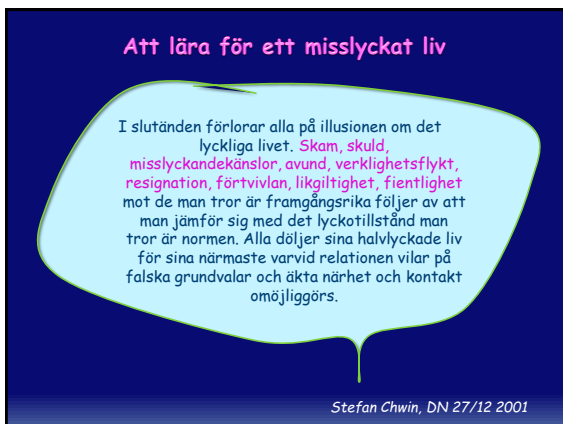
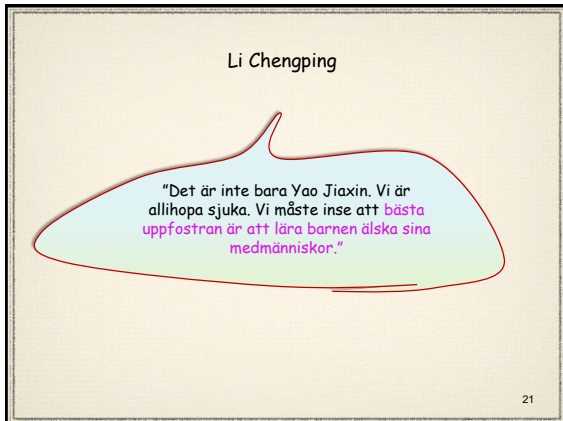
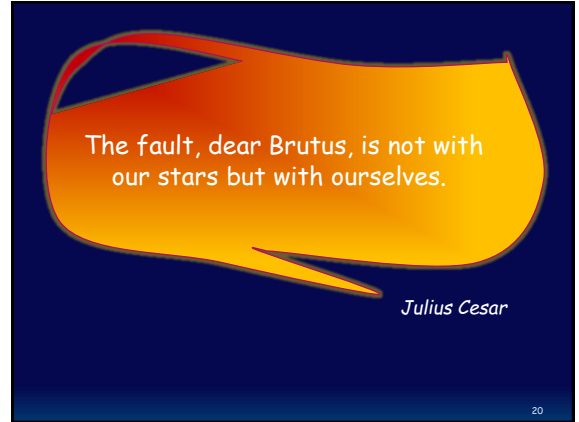
### Vad kan vi lära av Buddha?

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

Sökaren nr 1/1986

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

*Charles Buxton*



## Historiens mest betydelsefulla ord?

"Fellow countrymen, I can promise you nothing but blood, sweat and tears, but we shall fight them in the streets, we shall fight them on the beaches, we shall fight them at sea and in the air; we shall never surrender! **And ten years from now, people will look back at us, at this moment, and say: It was their finest hour.**"



25

"DÅ OCH DÅ SNUBBLAR MÄNNISKOR ÖVER EN SANNING, MEN DE FLESTA RESER SIG UPP OCH SKYNDAR VIDARE SOM OM INGENTING HÄNT."



26

## När du är upprörd - gör inget förrän du svalnat!



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

27

## Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

"Hela mitt liv har varit en förberedelse för denna stund."



28

"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

## 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.

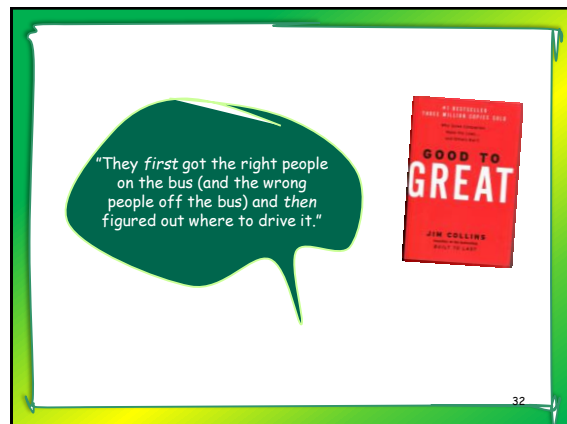
Föreläsning Loving fully - living freely. Allen Cohen, Café Pan 1986



The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The RIGHT people are.

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

31



"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

32

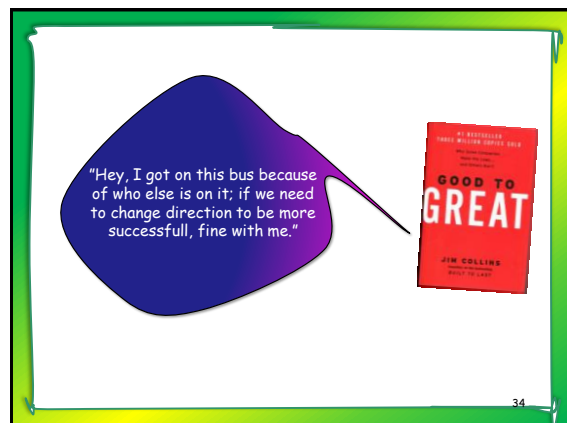


"One would be people. Two would be people. Three would be people. Four would be people. And five would be people. A huge part of our transition can be attributed to our discipline in picking the right people."

*Walter Bruckart  
(asked about to name the top five factors that led to the transition from mediocrity to excellence)*

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

33



"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

34

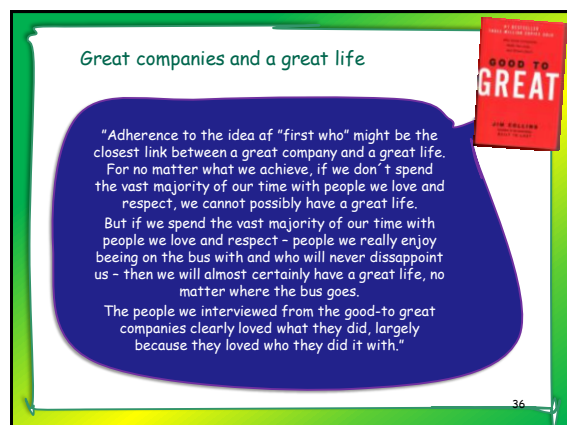


Great companies and a great life

For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life.

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

35



Great companies and a great life

"Adherence to the idea of "first who" might be the closest link between a great company and a great life. For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life. But if we spend the vast majority of our time with people we love and respect - people we really enjoy being on the bus with and who will never disappoint us - then we will almost certainly have a great life, no matter where the bus goes. The people we interviewed from the good-to-great companies clearly loved what they did, largely because they loved who they did it with."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

36

"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

37

"The Stockdale paradox"

We are not getting out by Christmas. Deal with it!

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

38

"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

39

A culture of discipline

"Most companies build their bureaucratic rules to manage the small percentage of wrong people on the bus, which in turn drives away the right people on the bus, which then increases the percentage of wrong people on the bus, which increases the need for more bureaucracy to compensate for incompetence and lack of discipline, which then further drives the right people away, and so forth.

Rathman also understood an alternative exists: Avoid bureaucracy and hierarchy and instead create a culture of discipline."

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

40

A culture of discipline

Freedom is only part of the story and half the truth... That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplanted by a Statue of Responsibility on the West Coast.

MAN'S SEARCH FOR MEANING  
VIKTOR E. FRANKL

41

The best students are those who never quite believe their professors.

**GOOD TO GREAT**  
JIM COLLINS

42

### First who ... then what!

- "The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The **RIGHT** people are."
- "They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and **then** figured out where to drive it."  
Rätt folk går före vision, strategi, organisation, struktur och taktik.
- "Some strategy, different people, different results."
- "Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."
- "Great vision without great people is irrelevant."  
Rätt folk är viktigare än vilken vision man har.
- "The purpose of a compensation system should not be to get the right behaviours from the wrong people, but to get the right people on the bus in the first place, and to keep them there. It's who you pay, not how you pay them." Det viktiga är vem företaget betalar, inte hur de betalas. Bara de betalas tillräckligt bra för att komma och sedan stanna.
- "The right people will do the right things and deliver the best results they are capable of, regardless of the incentive system". Rätt ledare motiveras inte av pengar utan av att skapa fantastiska resultat.

43

### Who am I?

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

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

Covey, *The 8th habit*, sid 274

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

Alfred North Whitehead

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

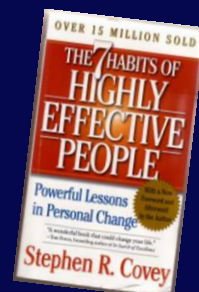
Stephen R Covey

45

### Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2016-04-02

Michael Bergström

Happiness, like unhappiness, is a proactive choice.

Stephen Covey

47

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



Stephen R Covey




Win/win handlar om min inställning

"Win/win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions... With a win/win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan... It's not your way or my way; it's a better way, a higher way."

Stephen Covey

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

Stephen R. Covey



Alla människor avskyr att ta order



"The key to comittment is involvement.  
No involvement, no comittment."

Stephen R. Covey

51

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

Lao-Tse

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

Stephen R Covey

52

"All things are created twice"

"Measure twice, cut once"

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.




Csikszentmihalyi

54

### "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*



Most men lead lives of quiet desperation.

*e e cumming*

Life is tough, and then you die.

*Okänd*

56



Jorden kan du inte göra om.  
Stilla din häftiga själ!  
Endast en sak kan du göra:  
en annan människa väl.

Men detta är redan så mycket  
att själva stjärnorna ler.  
En hungrande människa mindre  
betyder en broder mer.

*Stig Dagerman*

58

### 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*

Lyckliga människor är idioter

*Charles de Gaulle*

"Jag ser inte att det är en dörrvakt eller receptionist, jag ser bara att det är en människa och sådana måste man ju hälsa på."

*Crocodile Dundée i New York*

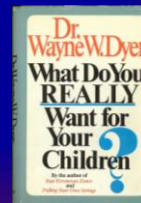
61

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

"I want my children to value themselves."



"I would love for my children to always have peace of mind."



62



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

"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*



65

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

*Ur 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.

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

66

Det mänskliga dramat handlar om att försöka komma underfund med vad som är och vad som inte är av betydelse i ett ändligt liv.

*Joseph Epstein, Friendship: An Exposé*

67

Hur reagerar jag på mina reaktioner?

"Det är sällan min reaktion på något som är problemet. Däremot är kanske *min reaktion på min reaktion* - hur jag förhåller mig till min reaktion - ett problem."

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

Vad menas med att "veta" något?

I like the kind of knowing that shows up as being

*Werner Erhardt*

Lifesaver för förhållanden

Fungerande förhållande:

"Stop making each other wrong!"

Fantastiskt förhållande:

"What do you want in life?"

*Werner Erhardt*

70

Ge råd?

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

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

*Werner Erhard, Relationships - making them work*

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.

## Resultatet

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

## 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

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

Lasse Eriksson



Tankar är rätt  
 märkliga. De smyger  
 runt i ens hjärna med  
 en hink målarfärg,  
 och innan man kan  
 säga sitt eget namn  
 baklänges har de  
 målat hela hjärnan  
 svart.

Habib



"Jag känner mig som en svettig kåldolma. Allt blir meningslöst. Allt jag gjort är dåligt. Det är förfärligt. En säck cement eller kåldolm, vilket du vill... Jag blir långsint, kommer plötsligt ihåg hur angripen jag blivit, minns gamla oförrätter. Så är jag aldrig annars..."



Lars Forsell

79

### Men hur börjar det?

"Det är lömskt, smygande. Man nonchalerar tecknen.....  
Jag slutar lyssna på musik, som annars är livsviktigt för mig. Jag har inga idéer.  
Jag blir långsint, minns gamla oförrätter. Så plötsligt vräker det in lera i alla hörn."

Lars Forsell

80

### Lars Forsells svartalfer

"Jag faller i någon slags andlig och kroppslig dvala. Svettig, otäck. Så kryper svartalferna in och biter mig i hjärtat och i hjärnan.... Kan inte tänka, inte handla, inte gå upp på morgonen. Jag måste tvinga mig..."

DN 28 sept -96

81

### Från de drabbade...

"Den som verkligen vill veta vad en svår depression är bör läsa William Styrons korta fallberättelse "Ett synligt mörker". Den som läser boken får där vara med om hur allt, hopp, självkänsla, kärlek, skapardrift, dränks i ett gråsvart pulserande moln där självmordet till sist blir den enda godtagbara utvägen."

Lars Forsell, författare, poet och drabbad av sjukdomen depression

82

### Från de drabbade

"De är inga lyckopiller, de äger ingen som helst släktskap med lyckopiller, trots att okunniga journalister trumpetar ut motsatsen.. Huvudsaken är - och det är därför jag skrivit det här - att antidepressiva medel verkligen hjälper de hundratusentals som i dag lider av sjukdomen. Inte till lycka, men till ett normalt liv. Allt tal om lyckopiller är således gemen lögn."

Lars Forsell, författare, poet och drabbad av sjukdomen depression

83

Mänsklig lycka skapas inte så mycket genom stora lyckliga händelser, som sällan inträffar, utan snarare genom små angenäma ting som inträffar varje dag.

Benjamin Franklin, Självbiografi

84

## 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.

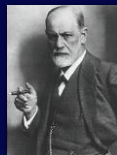
*St Francesco av Assisi (1181-1226)*

85

## Vad utmärker en frisk människa?

"Förmåga att älska och arbeta."

Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbete!



86

## Näringslivstoppen - den nya underklassen?

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

87

## 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*

88



No one can hurt you  
without your consent

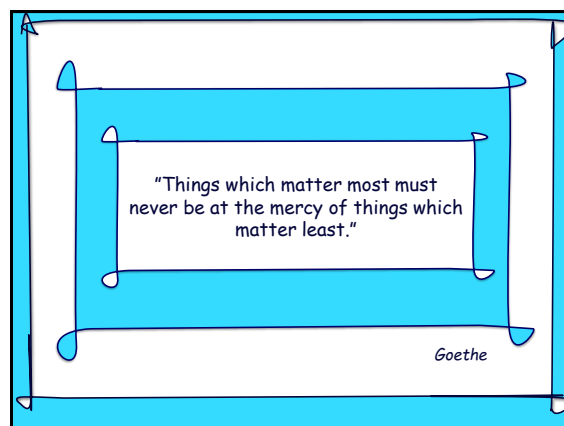
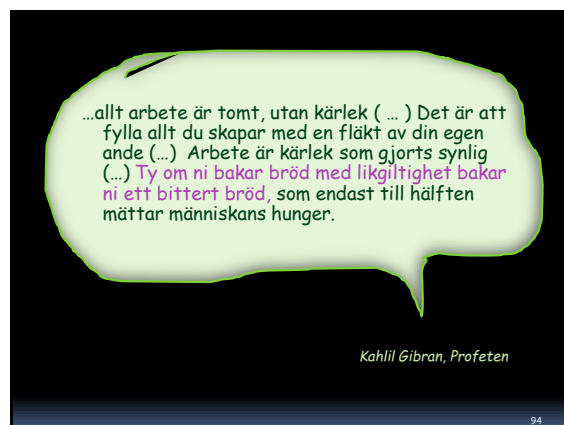
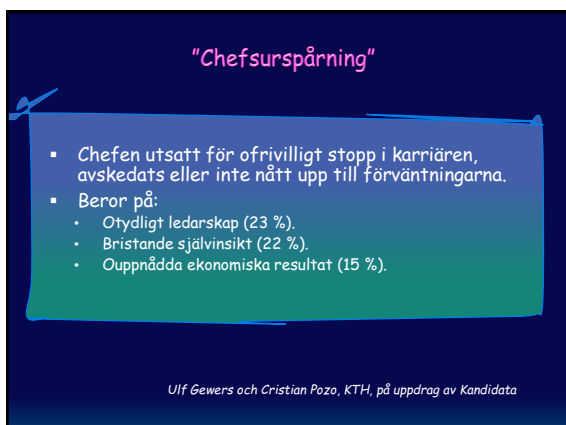
*Eleanor Roosevelt*



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

*Mahatma Gandhi*







"Examine your motives"

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

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

Arthur Gordon



On my first day of Kindergarten:

"You thought it was hard? If kindergarten is busting your ass, I got some bad news for you about the rest of your life."

Justin Halpern's far, "Shit my dad says"

Vem är det som ska motivera vem?

"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!"

100

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

Hayes & Wilson 1999

101

Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt människor med förmåga att samverka med andra människor, då sitter man där. Jag har arbetat mycket med personalutbildningar och min uppfattning är att det är svårt att genom utbildningsinsatser korrigera en felaktig rekrytering.

Gillis Herlitz, etnolog,

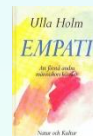
"Allt det som hade kunnat vara en källa till delaktighet, lust, till oskuldsfull harmoni, har blivit en källa till lidande och olycka. Sedan flera år har jag gått sida vid sida med en fantom som liknar mig, och som bor i ett teoretiskt paradys, i nära relation till världen. Jag har länge trott att det tillhörde mig att återförena mig med honom. Dt är slut nu. Känslan av separation är total, jag är hädanefter fången i mig själv."

Michel Houellebecq, *Extension du domaine de la lutte*

103

## Det goda mötet

"Empati betyder att fånga upp och förstå en annan människas känslor och vägledas av den förståelsen i kontakten med den andra."



104

While the individual man is an insoluble puzzle, in the aggregate he becomes a mathematical certainty. You can, for example, never foretell what any one man will do, but you can say with precision what an average number will be up to. Individuals vary, but percentages remain

Sherlock Holmes,  
*The sign of the Four*

105

## Håller du med?

Each individual should work for himself. People will not sacrifice themselves for the company. They come to work at the company to enjoy themselves.

Soichiro Honda, grundare av Honda

106

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



107



### Normal day

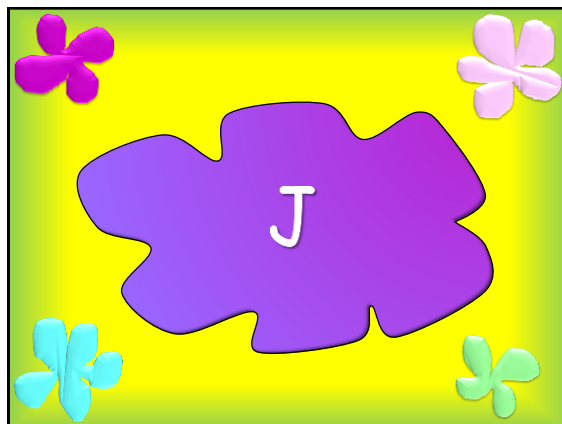
Normal day, let me be aware of the treasure you are. Let me learn from you, love you, savor you, bless you, before you depart.



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*



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)*

111

The fountain of content must spring up in the mind, and he who hath so little knowledge of human nature as to seek happiness by changing anything but his own disposition, will waste his life in fruitless efforts and multiply the grief he proposes to remove.

*Samuel Johnson*



"Depend upon it, sir, when a man knows he is to be hanged in a fortnight, it concentrates his mind wonderfully."



*Samuel Johnson*

### Ledare i brist på balans

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

Torsten Jansson, överviktig koncernchef för New Wave, om att han med öppna ögon arbetar 80-90 timmar i veckan, reser 240 dagar om året och försakar barn och familj.

"You can't hire someone who can make sandwiches and teach them to be happy. So we hire happy people and teach them to make sandwiches."

Jay, at British sandwich chain Pret a Manger

115

"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

Det handlar om att leva ett utvändigt enkelt men invändigt rikt liv. Och om vad som ger varje person mening. Att välja det man verkligen vill göra, och skippa resten.

Folk inser att de har använt sin livsenergi till att ta hand om saker, kläder, hus och båtar i stället för att ägna sig åt förhållanden, kärlek, sina barn och sig själva.

Gitte Jörgensen, författare till *Simple living*, SvD 22/4 2007

117



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

*Ken Keyes*

119

Också med orsak och verkan tycker jag att det är konstigt ställt. Än framgår ur vidunderliga orsaker en fasligt klen och obetydlig verkan, eller ingen alls, än nedkommer en virrig liten orsak med en kolossal verkan.

*Kierkegaard, Diapsalmata*

120

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

[Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet]...

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Alexander Kjaerulf

## THE BOTTOM LINE

"Without longterm happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

Alexander Kjaerulf

123

## Håller du med?

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. **You won't make the choices** that make you happy. **You won't take the actions** needed to get there. **You won't change the things** that need to change."

Alexander Kjaerulf

124

## Vad är egentligen arbetsglädje ?

"A feeling of happiness derived **from** work."

Alexander Kjaerulf

125

## Vilket fungerar bäst?

Catch people making mistakes and punish them quickly

...or...

Catch people doing things right and praise them quickly?

Alexander Kjaerulf

126

## Rätt eller fel?

Glada människor jobbar bättre. Glada bör därför få mer betalt.

Se till att personalen upplever arbetsglädje så fixar de det som företaget behöver för att utvecklas och gå bra.

Glädje är en långsiktig lönsamhet. Hör man högljudda skratt på jobbet, då vet man att dom jobbar effektivt.

Alexander Kjaerulf

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

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."

Alexander Kjaerulf

128

"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."

Alexander Kjaerulf

129

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

Den vise hopar inga skatter.  
Han lever för andra; då röner han framgång.  
Han ger åt andra; då får han överflöd.



Konfutse

Det är skillnad på att bli  
väckt och att kliva ur  
sängen!

Kronblom



## 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*

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

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

Lao-Tse

135

Insatsen ni gör under arbetstid är självklar. Det är vad ni gör utanför som räknas.

*Finn Lied, norsk industriminister*

136

## 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*

## 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 oberäknelig.

*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

### Kompetensmakt

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

Det är inte helt fel att veta något om området man är satt att leda.

### 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 lära sig och framgångsrikt pröva på.

L-E Liljeqvist

### 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.

L-E Liljeqvist

### Hindersfixering

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

L-E Liljeqvist

### Inkompetensnivå

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

L-E Liljeqvist



### Intelligenskomplex

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

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 chefs anda.
- Omvänt skapar chefer som är impulsiva känslomänniskor genom sin oförutsägbarhet osjälvständig personal.

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

"För många människor synes det otänkbart att det skulle vara möjligt att leva utan att kritisera och dirigera alla omkring oss."

Gordon Livingston, "Trettio tuffa sanningar innan det är för sent".

148

### Finns det något alternativ?

- Var nyfiken - vem är den här människan, och vart är han/hon på väg?
- Lyssna, var intresserad och autentisk, odla en jämlik relation där båda har samma värde.
- Ha en smula förtröstan - tror du verkligen att du är den enda som står mellan medarbetaren och avgrunden?
- Resonera, föreslå, förankra - men jämbördigt och med respekt för den andre.
- Behandla medarbetaren som du skulle din bästa vän.

Fritt efter Gordon Livingston, "Trettio tuffa sanningar innan det är för sent".

149

Medmänsklighet  
måste verkställas.

Ingenting går över -  
allt lämnar spår.

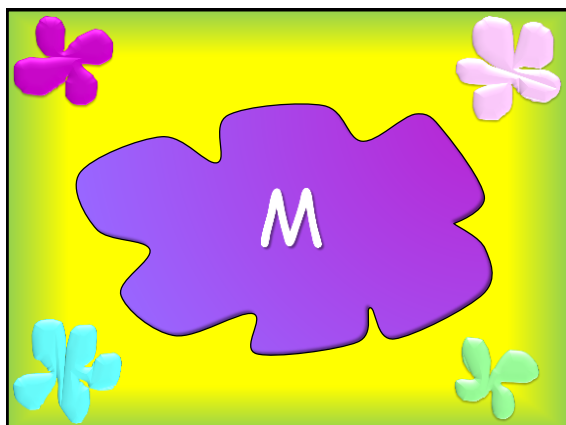
Kristina Lugn, P1 Sommar 2008

Tror på samtal som fördjupar och skapar mening, möten som gör oss levande och sårbara. Inte lyckliga. Jag vill känna mig meningsfull. Lycka är skitprat.

Lotta Lundberg, SvD 2015

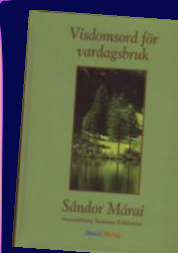
Det var hemligt, ingen fick veta - alla som känner mig vet att jag avskyr quickfix. Jag är hardcore-Freud-anhängare. Tror på samtal som fördjupar och skapar mening, möten som gör oss levande och sårbara. Inte lyckliga. Jag vill känna mig meningsfull. Lycka är skitprat.

Lotta Lundberg, SvD 2015



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 "alldes 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."



154

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



195

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

156

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



Rollo May



Thomas Thorild

"You are entitled to your own opinions, but not to your own facts."

Daniel Patrick Moynihan

"Det är väl för fan den som möter som ska väja!"

Okänd, citerad av Sven Stolpe

Sagt av Henry Mintzberg, "affärstänkare"

- Ledarskap måste förtjänas, genom att man vinner folkets respekt.
- Självförtroende utan kompetens är för mig lika med arrogans.
- Framgångsrikt företagande bygger alltid på att tillfredsställa grundläggande behov.
- Företagsledarutbildningar (MBA) drar till sig personer som inte är lagspelare - de vill bara leda och styra laget.

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

160

"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

161

"Underprestation är ett av de stora ledningsproblemen"



"Det är ett känsligt problem och jag har träffat många chefer som tycker att det är svårt att få folk att prestera mer än lägsta möjliga nivå... De har inte riktigt förstått hur man motiverar folk."

Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

162

"Vid sidan av bra arbetskamrater brukar en bra chef framföras som absolut viktigast när det gäller att forma den goda arbetsplatsen. Samtidigt finns en utbredd kritik mot dagens chefer. Det gör ledarens förmåga till att skapa välmående på en arbetsplats till en av de stora framtidsutmaningarna."



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

163

## Vägen till ett bra chefskap

1. Tidigt *uppmärksamma och hantera avvikelser*, och tydligt kommunicera denna strategi.
2. Aktivt *tydliggöra mål* och belöna när medarbetarna når dessa.
3. På ett konsekvent, kreativt och kommunikativt sätt bidra till att *formulera framtiden* för den egna organisationen eller gruppen.

Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

164



## Sinnesrobönen

"Gode Gud giv mig sinnesro att acceptera det jag inte kan förändra, mod att förändra det jag kan och förstånd att inse skillnaden."

Reinhold Niebuhr

166

Världen som den faktiskt ser ut

Vår bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Gode Gud, ge mig lugnet att acceptera det jag inte kan förändra, modet att förändra det jag kan påverka, och vishet nog att inse skillnaden.

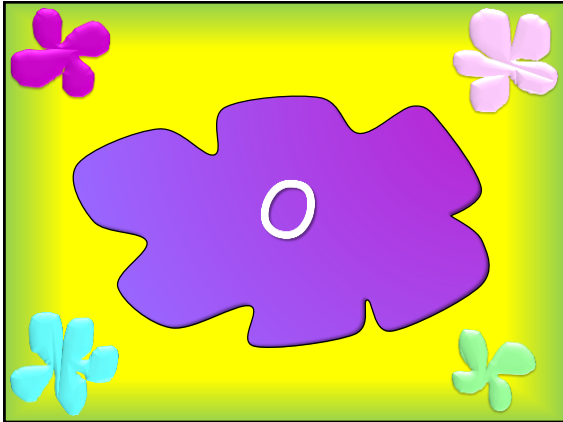
Reinhold Niebuhr

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



Nietzsche

168



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



Du kan VÄLJA att förstå!

171

Känslor smittar



Vi tycker om glada människor, eftersom deras glädje smittar oss.

Vi tycker om de som tycker om OSS, eftersom de hjälper oss att tycka om oss själva.

172

Recept nr 2 för ett lyckligt liv?



"Det är saligare att ge än att ta."

173

Recept för ett lyckligt liv

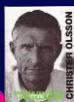


Det du kommer att få ut av ditt liv står i direkt proportion till...

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

174

## Recept nr 3 för ett lyckligt liv?

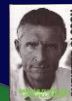


## Vi behöver bli behövda!

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

175

## Recept för ett lyckligt liv?

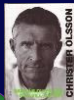


Lycklig är något man väljer att vara genom att *se det man har* (och inte det man *inte* har).

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

176

## Vem är egentligen rik?



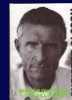
Fattigdom är inte att ha litet.

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

Vi är fattiga när vi SAKNAR mycket.

177

## 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.

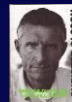
178

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



179

## 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.

180

Träningsfråga för dagligt bruk



Vad är det roligaste som hänt idag?

181

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



Fokusera på att tänka positivt när du:

- Vaknar
- Kommer till jobbet
- Kommer hem
- Lägger dig

182



Stressen är inte en sjukdom - den är ett resultat av vårt sätt att leva, arbeta och tänka. Vill vi bli av med stressen måste vi ändra vårt sätt att vara.

Aleksander Perski

184

Förslag till definition av stress (Aleksander Perski):



Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas

Dagens favoritmetod har gamla anor

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras.

Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e.-Kr. (det vart inte han som sa det!)

## En utopi?

Det bästa... är ett samhälle som har  
femtioalets struktur och trygghet  
och nittiotalets tolerans för olikhet  
och autonomi.

Mary Pipher

187



Man vill så gärna ändra på alla andra... tänk om man  
kunde få dem **precis** som man vill ha dem!

Tack till Kay Pollak!

"Om tre veckor har jag  
varit sjuk i en månad."

Kay Pollak

189

Litet Kay Pollak till hjälp?

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

190

## 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?*

## Att vara sig själv

"I can help you to accept and open yourself mostly  
by accepting and revealing myself to you."

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



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?*

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?*

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

*John Powell, Fully human, fully alive*

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

*John Powell, Fully human, fully alive*

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

*John Powell, Fully human, fully alive*

Tänk om kärlek helt enkelt är att...

Lyssna!?

198

Create in me, oh God, a listening heart!

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

### 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?

"Puh kände på sig att han borde säga något uppmuntrande, men han visste inte riktigt vad. Och så beslöt han sig för att i stället göra något för att vara till hjälp."

*Nalle Puh*

R

### 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).*

### 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).*

## 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 glömmer bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

Personligheten - kartorna, förväntningarna, självbilden - utvecklas tidigt i livet, i relaterandet till andra människor

"En undersökning visar att norska fäder i genomsnitt lägger ner mer tid på sin bil än på alla sina barn tillsammans. Det förklarar väl varför **många har bilar som fungerar bättre än deras barn gör...**"

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

We are ladies and gentlemen  
serving ladies and gentlemen.

The Ritz Carlton Hotels

Hur vi kommunicerar med andra  
bestämmer i slutändan vår  
livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

No one can hurt you  
without your consent

Eleanor Roosevelt



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

Mahatma Gandhi



Most men would rather  
die, than think.  
Many do.



210



"Det centrala i chefsskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare."

Christer Sandahl

**Fyra tips om hur du blir en bättre chef:**

1. Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om gruppens och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titeln: Chef med känsla och förnuft  
Författare: Christer Sandahl, Erica Falkenström och Mia von Koenig  
Förlag: Natur & Kultur  
ISBN: 978-91-27-11974-1



## Hur ser du på patienterna?

L'enfer, c'est les autres!  
(helvetet är de andra!)

?!?

Jean-Paul Sartre, Lyckta dörrar

## 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

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

216

Den taskiga kartan kan vara mer eller mindre självförvillad

A man hears what he wants to hear and disregards the rest.

Paul Simon

"Alla är trevliga i en timme - sedan är de sig själva."

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelöv, troligen sagt av Lennart Sjöberg

218

### Självkänedom - en bristvara

Det tycks som att självkänedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenägna att ge andra feedback av den här typen.

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.



219

### Självkänedom - en bristvara

Det tycks som att självkänedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Men hur ska man öka självkänedomen? Kanske genom att försöka se oss själva "utifrån", med andras ögon, eller genom att reflektera över sitt eget beteende. Det är ganska oklart hur långt man kan komma på den vägen. Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenägna att ge andra feedback av den här typen.

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.



220

"Att avslöja lögnare utifrån subjektiva intryck är något de flesta tror att de kan göra - men det kan de inte."



Lennart Sjöberg

221

"Självbedömd arbetsprestation är en problematisk variabel eftersom det är väl känt att de flesta systematiskt överskattar sin egen prestation [...] problemet tycks vara störst när det gäller att bedöma, och minnas, sina mindre lyckade prestationer."



Lennart Sjöberg

222

### I stället för metoder

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

David Starr Jordan

Allt människor ber om är att få  
lov att bidra. Det borde inte  
vara för mycket begärt.



*Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr*

224

### 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.**

*Ingebrigt Steen Jensen*

225

### 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.

*Ingebrigt Steen Jensen*

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

*Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen*

227

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



Hur ska man leva, frågade mig i ett brev en som jag tänkt ställa samma fråga.

Nu och som alltid förr, vilket framgår ovan, är inga frågor av sådan vikt som de naiva.

*Wisława Szymborska*

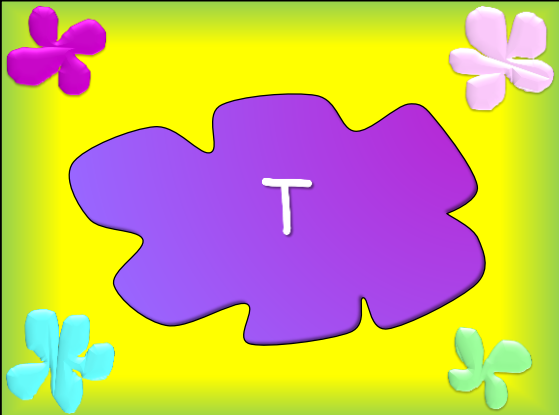


### En dikt

Man vill bli älskad  
i brist därpå beundrad  
i brist därpå fruktad  
i brist därpå avskydd och föraktad.

Man vill inge människor någon sorts känsla.  
Själens ryser inför tomrummet och vill kontakt  
till vad pris som helst.

*Ur "Doktor Glas" av Hjalmar Söderberg*



I slept and dreamed that life was joy.  
I awoke and saw that life was service.  
I acted, and behold, service was joy.

*Rabindranath Tagore*

### 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*

<https://youtu.be/aycjkFnzjMQ?t=11>

"Kunde det ske ett större mirakel än att vi för ett ögonblick såg med varandras ögon."



*Henry David Thoreau*



Life is tough and then you die.  
*Okänd*

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

235

"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*

236

"Alla lyckliga familjer är varandra lika, men den olyckliga familjen är alltid olycklig på sitt speciella sätt."

"Alla nöjda medarbetare är varandra lika, men den besvärlige medarbetaren är alltid besvärlig på sitt speciella sätt."



238

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

*Tomas Tranströmer, Det vilda torget*

238

As for the best leaders, the people do not notice their existence.  
The next best, the people honor and praise.  
The next, the people fear; and the next, the people hate...  
When the best leaders' work is done, the people say: We did it ourselves!

*R Townsend*

### Ledarskap i praktiken

- Vi bygger vårt ledarskap på att världen är rimligt förutsägbar, och att vår viktigaste uppgift därför är att planera för framtiden.
- Problemet är att det inte är så. Det mesta som händer är oförutsägbara tillfällen och merparten av vår tid som chef går till att parera och improvisera utifrån allt oväntat som inträffar.
- Det mesta av återstoden av tiden går till rutinuppgifter, administration och rapporter.
- Vi försummar därför att arbeta långsiktigt och proaktivt och åtgärda våra "dåliga samveten" - förnya strategier, prova nya metoder, vara tillgängliga, reflektera, följa upp, tänka framåt, odla vårt nätverk, omvärldsbevakning.

*Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup*



## Ledarskap i praktiken

- Det vi tar hand om idag är mestadels "reaktivt", men **"improvisera" är ett bättre ord.**
- Hur hittar/skapar vi chefer som är bra på att improvisera?
- **För planering av framtiden behöver vi vara "proaktiva", och visualisera.**
- Visualisera, följ upp, utvärdera, revisualisera osv.
- **Hantera osäkerhet den stora uppgiften idag.**
- Fråga dig: **står jag verkligen inför en uppgift som låter sig lösas genom planering?** Är det lönt att försöka planera, eller ska vi improvisera efter hand?
- **Organisationen har tre centrala resurser att använda och värda - människors tid, energi och uppmärksamhet.**
- Ha integritet att svara "jag vet inte" när du inte vet (8 av 10 gånger).

Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup



## Arbetsglädje i avsevärd sammanfattning



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

244

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



Lisa Wade

245

## Förslag till ny syndabekännelse

"Jag stressad, splittrad människa, som inte hinner allt det jag vill, och som känner skuld för att jag inte ger den tid jag borde till mina barn, vänner och föräldrar, jag anropar dig, evighetens och tidlöshetens kärleksfulle och barmhärtige Gud, att du lyfter av min börda och ger mig frid..."

Bengt Wadensjö, f d biskop, SvD 9/10 2007

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

Alfred North Whitehead

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

Stephen R Covey

Hur håller jag mig levande och vital hela livet?

"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



Hälsa = ett tillstånd av fullkomligt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande, inte bara frånvaro av sjukdom.

WHO's hälsodefinition 1948

249

Fattigdom fördrages bäst om den delas av många.

Ernst Wigforss

När vi lyser med vårt ljus ger vi andra lov att göra detsamma. När vi befrias ur vår rädsla, blir vår blotta närvaro automatiskt befriande för andra.

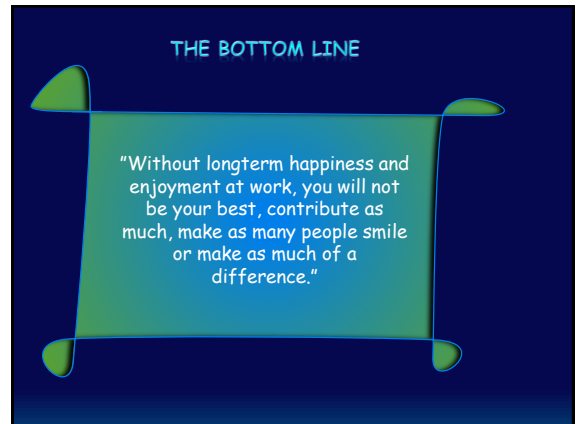
Williamson

Jag hade tur:  
Föräldrar som älskade  
varandra OCH mig!

Rickard Wolff

"Trivseln i yrket och med livet i stort är mer beroende av hur man upplever sitt arbete än av inkomster och anseende."

Wrzesniewski



När fredagen kommer säger även jag "äntligen fredag", för då kan jag se fram emot två ostörda dagar av arbete hemma.

Amerikansk historiker

264

### Håller du med?

"Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar."



"Happiness is the only lasting cure for stress."

"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."

### How happy are your people?

"Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

"Det finns en plats bortom våra skillnader, låt oss mötas där."

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

269

**Voluntary Simplicity**  
 "Att skaffa sig ett liv före döden".

Forskning visar att när de basala behoven är tillfredsställda blir vi inte gladare av att ha mer pengar. **Det viktiga är istället nära relationer med andra människor.**

"I dont care how much you know, until I know how much you care."

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

*Okänd*


Andra personer är värda att äta men jag är det inte. Hade jag haft bättre betyg, varit sötare, bättre på flera saker, då hade jag varit värd att älska. Att vara smal gör att jag duger, då kan ingen anklaga mig för att vara lat och tjock och ta för mycket plats.

*Från intervju med flicka med ätstörning, SvD sept 2006*



**"It takes a village to raise a child"**

*Okänd*



"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

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 Bangner 2016-04-02 275

"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."**