



Vilka medarbetare vill vi ha?

Prioritera

- Vad behöver just vår organisation?
- Vilka egenskaper är oundgängliga, och vilka kan vi kompromissa om?
- Vilka former av personlighetsavvikelse kan vi hantera?
- Vilka drag kan vi justera under resans gång, och vilka är sannolikt omöjliga att få fason på?
- Finns det avvikande personlighetsdrag som vi faktiskt kan dra nytta av?
- Vad blir personen stressad av, och hur hanterar hon stress?
- Hur kan hon förväntas klara stressen i just vår organisation?

742

Vilka medarbetare vill vi undvika?

Prioritera

- Vanliga besvärliga drag.
- Vilka attityder och egenskaper är viktigast att sortera bort?
- Vilka former av personlighetsrelaterad problematik kan vi inte acceptera här?
- Hur vet jag om en sökande lider av psykisk sjukdom och kan förväntas behöva särskilt stöd för att klara jobbet?

743

Vad vill vi ha?

Diskutera!

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

744

Om du är gift...

...hur gjorde du?



745

Begär inte det orimliga

Att rekrytera är som att välja livspartner.
Man kan inte få allt i samma person - man måste välja ut det viktigaste och lära sig leva med resten.

Vad måste just vi ha just här?

746





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

Tack till Kay Pollak!

Det rationella och det intuitiva

Ofstads pro- et conlista



750

Diskutera!

1. Finns det *generellt* önskvärda egenskaper och förhållningssätt?
2. Eller beror det huvudsakligen på situationen vad vi vill ha?
3. Om genererellt önskvärda egenskaper - vilka?

751

Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Känner sig själv
- Förstår sig på andra
- Ser den stora bilden
- Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
- Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
- Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
- Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
- Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
- Är entusiastisk, låter sig motiveras
- Är värderingsstyrd, brinner för något

752

Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Är lagspelare och trivs med det
- Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
- Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
- Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
- Är rimligt lojal och flexibel
- Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om

753

Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Kan hantera stress
- Har ett liv utanför arbetet
- Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
- Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
- Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
- Inte ger upp så fort det tar emot en smula
- Vill arbeta hos oss!

754

Omtydligt hos oss? 1 = oömtressant 3 = gärna 5 = oombärligt	Hörändringsstadiet under reisan gång? 1 = aldrig/sällan 3 = ibland, somliga 5 = definitivt, om viljan finns	
		Känner sig själv
		Förstår sig på andra
		Ser den stora bilden
		Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
		Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
		Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
		Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
		Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
		Är entusiastisk, låter sig motiveras
		Är värderingsstyrd, brinner för något
		Är lagspelare och trivs med det
		Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
		Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
		Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
		Är rimligt lojal och flexibel
		Gillar att kava upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om
		Kan hantera stress
		Har ett liv utanför arbetet
		Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
		Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
		Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
		Inte ger upp så fort det tar emot en smula

Några vanliga besvärliga drag

- Samarbetssvårigheter
- Oförmåga se helheten
- Självupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

756

Slösa inte bort tid på någon som inte är aktuell

- Skicka en beskrivning av vad ni ger och vad ni förväntar er.
- Lova hellre för litet än för mycket.
- Be att personen återkommer om hon tycker att det låter som det hon söker.

757



Happiness, like
unhappiness, is a
proactive choice.

Stephen Covey

759

De vanligaste förslagen

1. Älska dig själv, öka ditt självförtroende, var dig själv, du duger som du är etc.
2. "Tänk positivt".
3. Sätt upp mål för hur du vill ha ditt liv, visualisera ett fantastiskt liv så kommer det att bli så.

Håller ni med?

Tänk positivt!
 Du kan om du vill!
 Varje problem har en lösning!
 Först måste du älska dig själv!
 Säg vad du tycker, uttryck din ilska, var dig själv!
 Take me or leave me, I´m all I´ve got!
 Skuld och skam är osunt!
 Det beror på min taskiga barndom!
 Förändring är en långsam, svår och mödosam process!

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 **hjälp samma** 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 påfrestningar** och kriser så att de kommer ur dem fortlare och på rätt köl.

Michael Rongne

2013-05-11

762

Recept för mer lycka, ökad effektivitet och bättre självkänsla i ditt liv:

1. "Face the brutal facts" - se verkligheten som den är
2. Du kan välja - gör det
3. Ditt viktigaste val: Lev med integritet - låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

Recept 1 för ett lyckligare liv

Se, var tacksam
 för och gläd dig åt
 allt bra i ditt liv

Recept 2 för ett lyckligare liv

Älska dina
 medmänniskor

Recept 3 för ett lyckligare liv

Bygg relationer

Recept 4 för ett lyckligare liv

Gör gott och se
resultatet

Recept 5 för ett lyckligare liv

Lev med integritet

Vad behöver vi för att må bra = vilka egenskaper
behöver våra medarbetare besitta?



Vad utmärker en frisk, sund och
välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Nyanserade kartor och realistiska förväntningar
- Flexibilitet
- Humör
- Tar ansvar för sig själv, sin inverkan på andra och sin roll i världen

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
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

Egenskaper/beteenden som gynnar goda
relationer

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

Mindre effektiva egenskaper/beteenden

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

773

Ledarens främsta uppgift är också medarbetarens

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

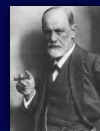
Li Chengping

774

Om en resa till Berlin

Kärlek???

775



Vad utmärker en frisk människa?

Förmåga att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbete!"

776

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

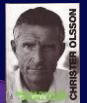
Hur *är* vi mot varandra här hos oss?

777

Recept för ett lyckligt liv

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

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



Michael Raigne

778

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

Michael Rangne 2013-05-11 779

Ge för att få!

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

- _____
- _____
- _____

780

"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 Rangne 2013-05-11 781

Anställ så'na här!

"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

782

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 "aldeles 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 783

Martin Buber



Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte

↓

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



784

Hur skulle våra möten med andra bli om...

...vi utgår från att vi **kan lära oss något** av varje människa?

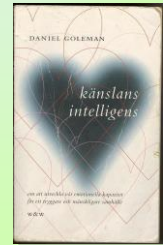
...vi utgår från att varje möte med en människa är en **möjlighet till glädje och mening** för oss själva, och visar denne vår uppskattning?

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



Vad krävs för ett lyckligt liv?

Förmåga att förstå och hantera sina och andras känslor på ett ändamålsenligt och effektivt sätt - "EQ"



786

Nya "intelligenser"

1. IQ, intellektuell begåvning
2. EQ, emotionell begåvning
3. SQ, social begåvning (ingår i 2 enligt somliga)
4. SJ, själslig begåvning
5. LQ, ledarskapsbegåvning (1-4 tillsammans)

Mariika Ronthy, författare till "LQ-Ledarskapets intelligens", SvD 5/4 2007

SQ och medarbetarna

- SQ svara på frågor om HUR och VARFÖR, som är av stor vikt för medarbetarnas motivation, engagemang och delaktighet.
- SQ i utvecklingssamtalet:
 - Vad är meningen med det vi gör? Vad tror du på?
 - Vilka värden ska vi vägledas av?
 - Vad vill du bidra med utifrån vad du tycker är viktigt?

Mariika Ronthy

I Platsbankens annonser söker man

- Social kompetens
- Ärlig köttchef
- Empatisk tågvård
- Lyhörd redovisningsekonom
- Lojal stålningjör
- Homepartysäljare med humor
- Klok och trevlig människa till arbetsledartjänst

Social kompetens

- Konsten att skapa och behålla goda relationer.
- Inte bara att prata på, utan
 - Ansvarskänsla
 - Förtroende
 - Samarbetsförmåga
 - Lojalitet
 - Empati
- Inte samma som att vara ja-sägare och lojal med chefen i alla lägen.
- Förr: "klok"

Tänk evolutionärt - samarbetsförmåga har ett överlevnadsvärde

Vår benägenhet för att anpassa oss till alla andras önskemål har varit betydelsfull för vår överlevnad - de som inte anpassade sig till gruppen fick inte vara med och dog snabbt.

793

Medarbetaren har ett eget ansvar

- Återta sin egen motivation från cheferna, bli sin egen kraftkälla på arbetsplatsen.
- Kan då påverka sin arbetsplats och få det mer som han vill ha det, i riktning mot utveckling och trivsel.
- Lära chefen de beteenden som denne saknar. Om du t ex saknar bekräftelse, börja med att själv bekräfta din chef.



SvD 14 juli 2011

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



795



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

2013-05-11

Michael Rangne

796

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. ...
5. ...
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

Michael Rangne

2013-05-11

797

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

2013-05-11

798

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.*
- *Ansvar för allt detta ligger på dig själv.*

"Man ska inte klaga"

Jodå, det ska man visst, men hur kan du klaga på ett **konstruktivt** sätt?

800

Träna medarbetarna i att klaga **konstruktivt**

Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.
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 symptomen. *"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.

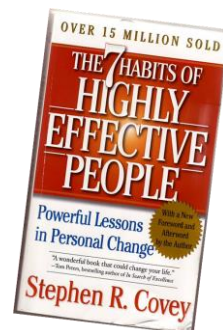
801

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

Sammanfattning av Michael Rangne
mrangne@gmail.com



Vill ni anställa Ulrika (50 år)?

- Taskig kosthållning, kraftigt överviktig
- Röker, även under graviditeten
- Inget fast jobb någonsin
- Utbildar sig till "mental tränare" och "coachar" oombedd människor som passerar på hennes väg genom livet
- Parasiterar på andra både materiellt och psykologiskt
- Väcker en instinktiv motvilja hos många



Varför detta hållå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

1. Vi *behöver* känna oss värdefulla för andra människor! Att bli uppskattade av andra är vårt viktigaste psykologiska behov. Ur överlevnadssynpunkt t o m viktigare än vårt behov av att vara oss själva och leva efter våra djupaste värderingar.
2. Evolutionärt sett hänger vår överlevnad på gruppens acceptans. Den som inte får vara med dör inom kort.
3. Bekräftelse och gillande signalerar gruppens acceptans.
4. Självkänslan är en konsekvens av andras gillande, vår måttstock på vårt värde, på att vi lyckas bete oss som vi måste för att bli uppskattade och få vara med. Självkänslan reglerar vårt sociala beteende.
5. Utan andras gillande mår vi dåligt, **för** att vi ska ändra vårt beteende.

806

Varför detta hållå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

6. Benägenhet för social ångest är normalt, rimligt och värdefullt.
7. Depressionens självhat och sänkta självkänsla kan också fylla en funktion. Tros vara ett sätt att hantera statusförlust i gruppen och anpassa vårt beteende.
8. När vi känner oss värdelösa beror det ofta på att vi *är* det, att vi inte tillför andra något av värde.
9. Problemet är när man är **felkalibrerad**: känner sig mindre uppskattad än man faktiskt är och mår därefter.

807



Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Nyanserade kartor och realistiska förväntningar
- Flexibilitet
- Humör
- Tar ansvar för sig själv, sin inverkan på andra och sin roll i världen

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
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

811

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste
nästan ingenting.

Du väljer det!

812

Vi är fria att välja, men...

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

Spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar men inte dess
konsekvenser!

813

Michael Ränge

2013-05-11

"Massflykten från ansvar"

Metoder för att inte behöva se och ta sitt ansvar:

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



Ann Heberleins råd

1. Erkänn dina begränsningar.
2. Acceptera att livet inte är rättvist.
3. Du kan välja och ta ansvar för dina val.
4. Ta dina och andras skuld känslor på allvar.
5. Var rädd om din autonomi.
6. Klandra och beröm, undvik ursäkter.
7. Inse att samarbete lönar sig.
8. Ta vara på din självrespekt och din makt.



Klartat till det?

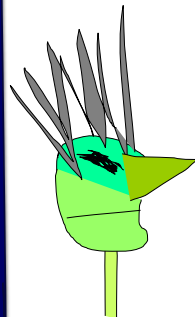
Ta ansvar för din miss

- Tala om att du missat och att du ska städa upp efter dig
- Städa upp
- Ta lärdom
- Gå vidare

816

Vad menar vi med
"karaktär"?

Och vad ska det vara bra
för?



"Restoring the character ethic"

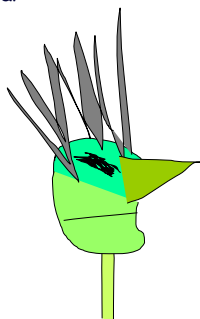
- Character = characteristics of the person.
- Vem jag **ÄR** - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.
- **Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor.**

Varför prata om karaktär?

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

Karaktär

- Integritet
- Jämmod, självbehärskning
- Tålamod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet
- Tjänande



Dygdena förändras

1900

- Måttlighet
- Ärlig
- Tystlåten
- Seriös, 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."

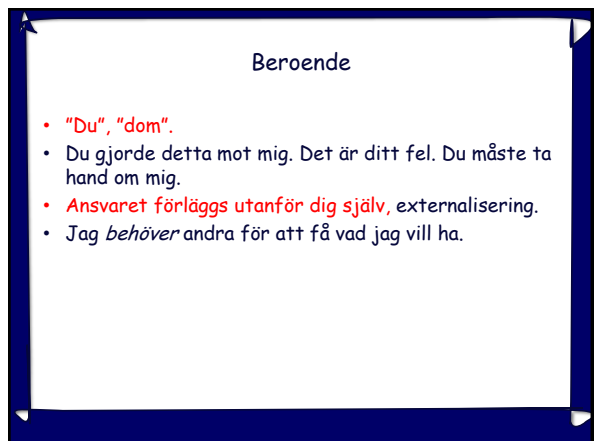
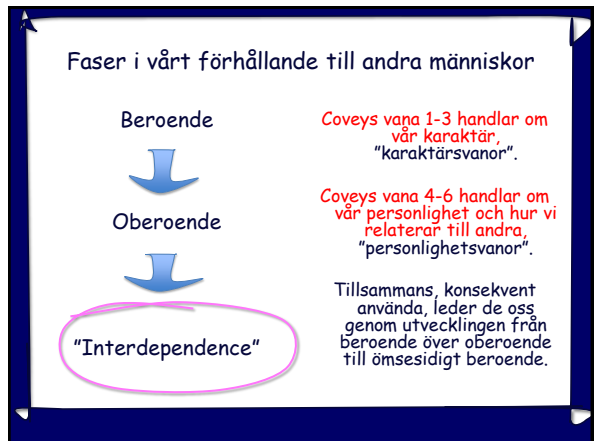
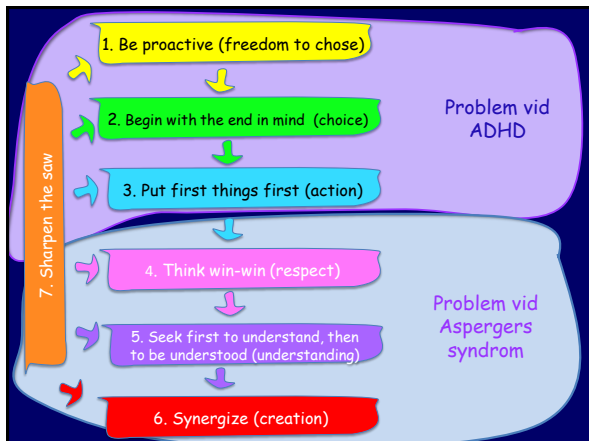
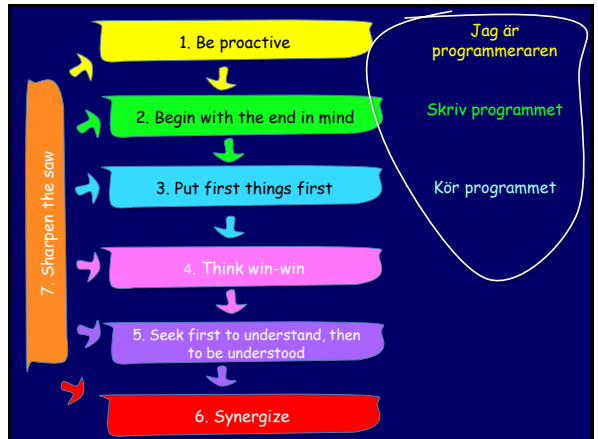
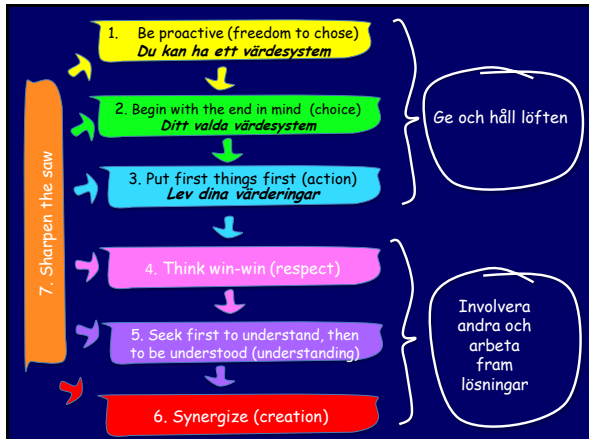
Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

Vad menar vi med karaktär?

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

"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.



Oberoende

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

Interdependency, ömsesidigt beroende

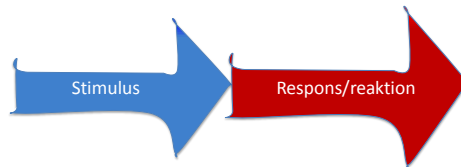
- "Vi".
- **Samarbete**.
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men **vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan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

Proaktivitet

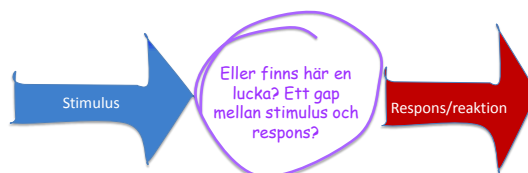
1. **Inre liv** - styra mina tankar, känslor, tolkningar och reaktioner
2. **Yttre beteende** - välja och kontrollera mina handlingar, ta initiativ, vara kreativ, skapa

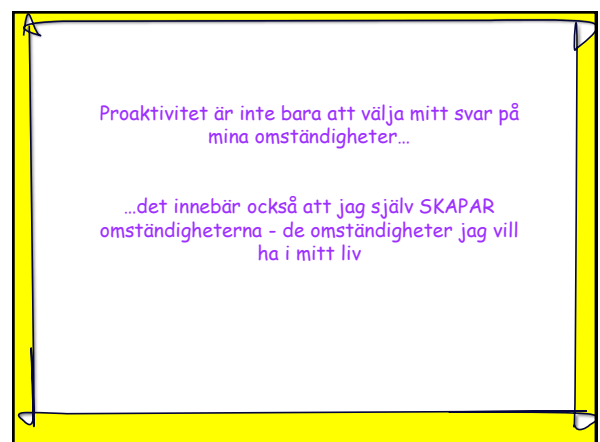
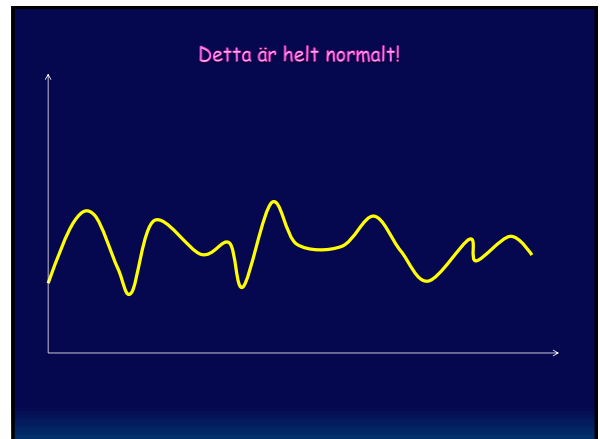
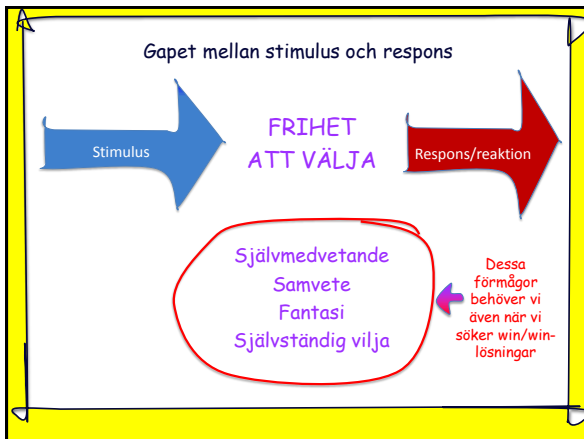
Motsatsen är att vara **reaktiv**, att **reagera** på tidigare och nuvarande händelser - gener, uppfostran, prägling, omständigheter. Leder till offermentalitet och "inlär hjälplöshet".

"Automatmodellen"



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





Ditt språk avslöjar dig

Diskutera

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

Ditt språk avslöjar dig

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

Dags att bli vuxen?

BÖRJA
VÄLJA
SJÄLV



Annars väljer
någon ANNAN
åt dig!



844 Michael Rangne 2013-05-11

No one can hurt you without your consent


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

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina
arbetskamrater?

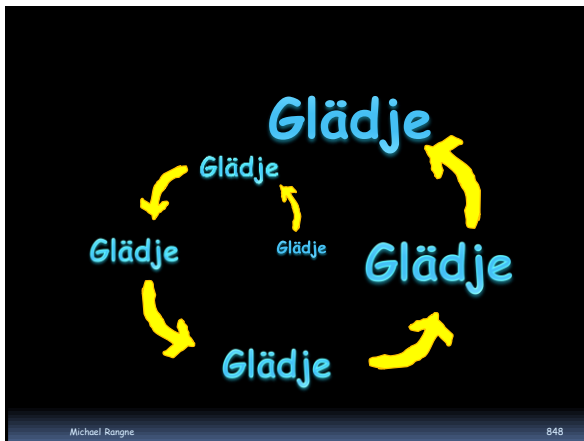
2. Du själv?

846

Skulle jag vilja ha mig själv
till arbetskamrat?

Michael Rangne 847



Känslor smittar!

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

Michael Rangne 849

Vilket väljer du?

- Jag ska se till att trivas på jobbet... så snart någon avlägsnat
 - Alla korkade kollegor och oförskämda kunder
 - Min chef
 - IT-skiten
 - Alla meningslösa och själsdödande arbetsuppgifter

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

Michael Rangne 850

Din utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots din chef, trots somliga medarbetare, trots somliga patienter, trots lönen,

trots allt!

Det är DITT liv som ruttar bort just nu!

Michael Rangne 851

Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?

...eller...

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!?

Michael Rangne 852

Jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte blir så!

Michael Rangne 853

Vilken sorts passion har du för ditt arbete?

Harmonisk passion

- Engagerar sig i sitt arbete för att det ger äkta glädje.
- Upplever kontroll över sitt arbete.
- Upplever balans mellan arbete och fritid.
- Kan koppla bort arbetet på fritiden.

Tvångsmässig passion

- Upplever ständig konflikt mellan arbetet och det övriga livet.
- Har ingen kontroll över sitt engagemang.

Robert J Vallerand, SvD 4 sept 2011

"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



Michael Rangne

2013-05-11

85

5

Diskutera

Vilken är den största risken med att inte vara lycklig på jobbet?

Michael Rangne

Om du *har* tråkigt blir du tråkig!

857

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

2013-05-11

85

8

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne

2013-05-11

859

Ledtråd:

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

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

Michael Rangne 860

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

FÖRBANNA

Förvränga

Förtränga

Fokusera!

Michael Rangne 2013-05-11 861

Fyra förhållningssätt att välja på

Förbanning

Förträngning

Förnöjsamhet

Förändring

Tack till Fredrik Warberg 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 ÅR OKAY!**

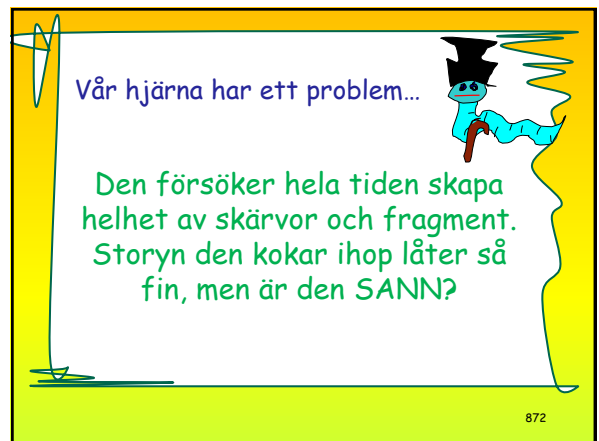
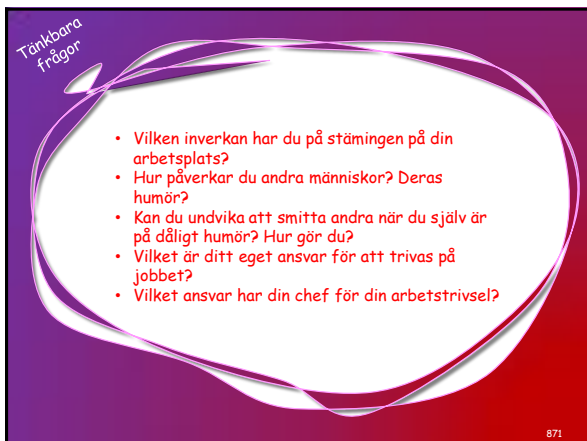
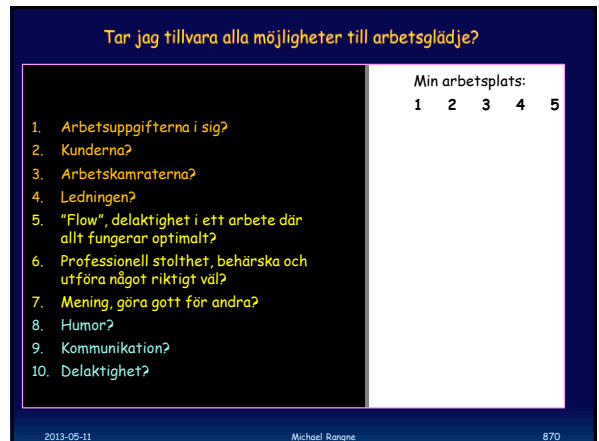
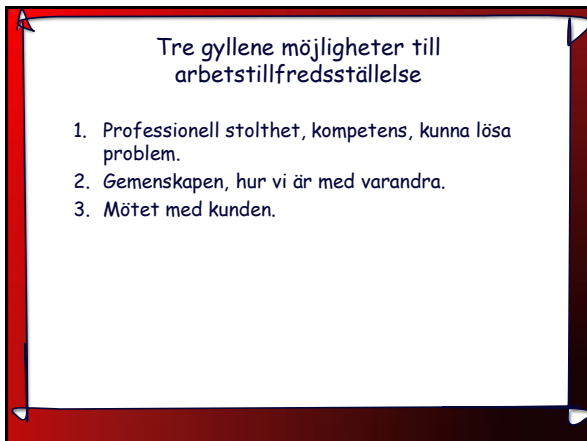
Michael Rangne 864

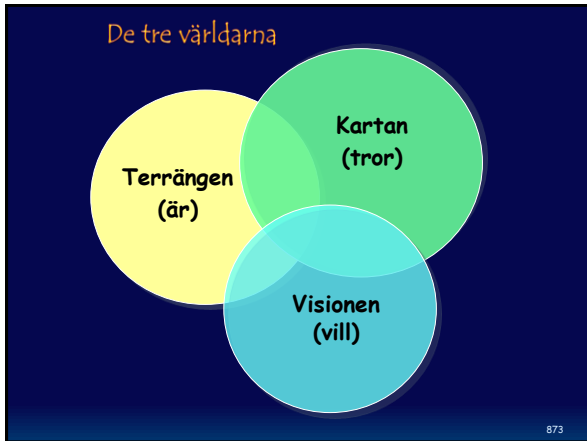
Frågan är om det finns något i ditt liv du har anledning vara mer tacksam för än att du kan ge dina barn mat var dag?



CHRISTOFFER OLSSON

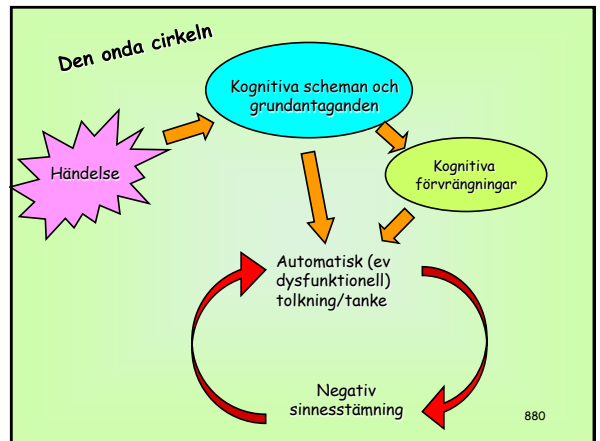
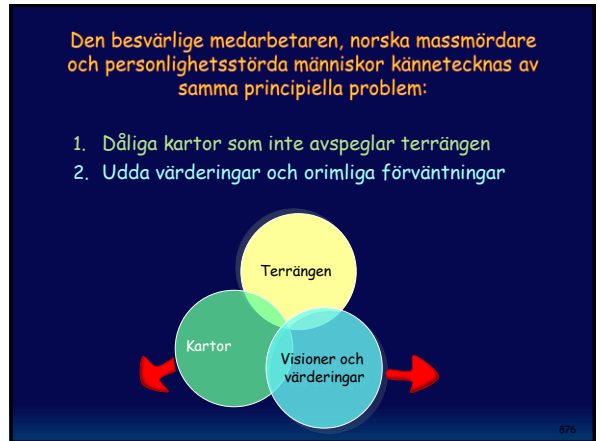
865





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

875



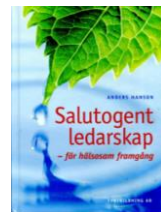
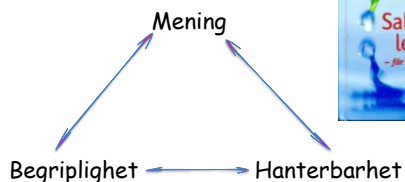
En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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)

881

Salutogent ledarskap och KASAM



Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

Michael Rangne

2013-05-11

883

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

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

Michael Rangne

2013-05-11

884

Tips för att trivas med sitt jobb OCH bli en uppskattad medarbetare

Vad BEHÖVS här just nu?



Hur kan JAG bidra?

Michael Rangne

2013-05-11

885

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



Av: Vasilica Rangne med vänster hand

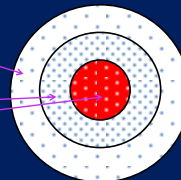
Vill du känna dig levande och vital på jobbet (och i livet)?

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

887

Använd ditt handlingsutrymme!

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



Personligt åtagande

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

Tack till Fredrik Warberg och Jürgen Larsson för bilden!
www.tidsverkstoden.se

888

Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind

"All things are created twice"

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).

Några risker med tvångsmässigt mål jagande

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

2013-05-11 Michael Rangne

892

Vem vill du vara?



Lev med integritet!

Michael Rørgne 893

Vad menas med att leva med integritet?



Kongruens mellan mina högsta värden och mitt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2013-05-11 Michael Rørgne 894

Vad menar vi med integritet?

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

"Börja med slutet i sikte"

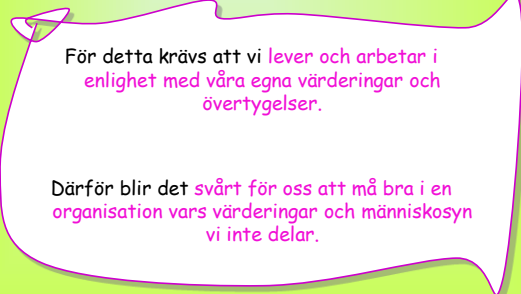


Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

896

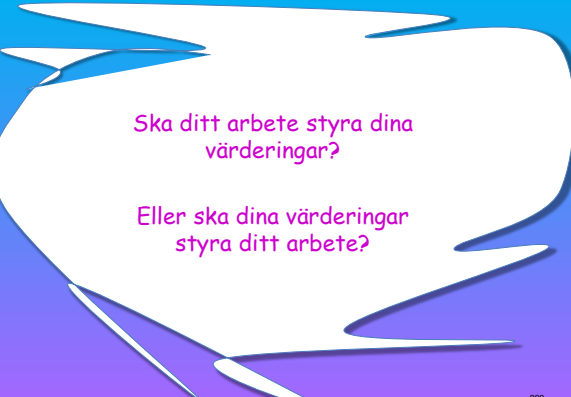
Vi måste själva må bra och känna självrespekt för att ha något att ge andra



För detta krävs 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**.

898



Ska ditt arbete styra dina värderingar?

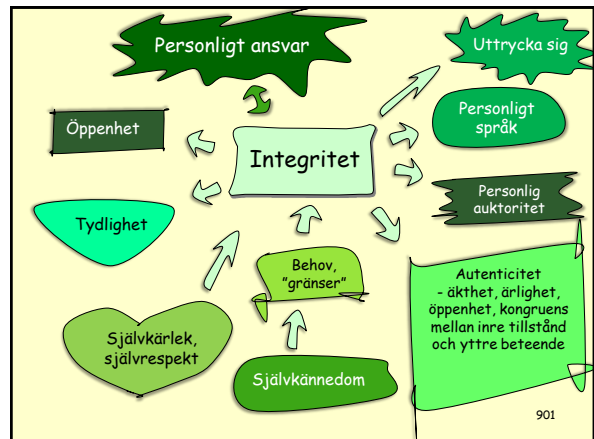
Eller ska dina värderingar styra ditt arbete?

899

Ska du låta ditt arbete styra vilka värderingar du har och lever efter?

Eller ska du låta dina djupaste värderingar styra vilket arbete du tar, och vad du gör och inte gör där?

900



Lutar din stege mot rätt vägg?



Vad är din framgång värd, om du...

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

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).

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).

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 färdan - inte i tro att lyckan väntar när jag nått målet.

Det handlar inte om självupptagenhet och egoism

~~Jag är viktigast~~

Jag är också viktig, lika viktig som de andra.

906

Integritet och samarbete

Integritet
Individ
Originalitet

Konflikt

Samarbete
Grupp/samhälle
Konformitet

Smärta

Signal/symtom

907

Psykodynamisk modell

Överjaget

Jaget

Detet

Omvärldens krav

908

Narcissim och psykopati

Överjaget

Jaget

Detet

Omvärldens krav

909

Social ångest, fobisk ps, osjälvständig ps

Överjaget

Jaget

Detet

Omvärldens krav

910

"Utbrändhet"

Process relaterad till arbetssituationen i relationsyrken/kontaktyrken, "the cost of caring"

↓

Generellt i arbetslivet

"Utmattningsyndrom"

911

God självkänsla

- Gör att du känner dig värd att ha roligt på jobbet.
- Förhindrar att du låter dig utnyttjas på jobbet.
- **Minskar risken för utbrändhet och utmattningssyndrom.**
- Är kort och gott en förutsättning för att du ska ta ansvar för dig själv - hur du mår och hur ditt liv ser ut.

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.

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

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

914

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.

2013-05-11 Michael Rangne 915

En sund personlighet har rimliga behov och gränser och förmår hävda dem på ett sätt som gruppen accepterar

Integritet

Vet vem hon är och vad hon behöver.

Rimliga behov och gränser.

Hävdar dessa på ett effektivt sätt.

Konflikt

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

Samarbete

Förstår värdet av social acceptans.

Samarbetar om rimliga saker på ett vettigt sätt.

Samarbetar **inte** om sådant som komprometterar integriteten.

916

Personligt ansvar

↕

Integritet

↕

Självkärlek självrespekt

↕

Självkännedom

Socialt ansvar

↕

Samarbete

↕

Höra till

↕

Vara viktig för andra

Konflikt

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

917

Vilken attityd ger mest positiv respons i retur?

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!

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

Varför detta hållå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

1. Vi *behöver* känna oss värdefulla för andra människor! Att bli uppskattade av andra är vårt viktigaste psykologiska behov. Ur överlevnadssynpunkt t o m viktigare än vårt behov av att vara oss själva och leva efter våra djupaste värderingar.
2. Evolutionärt sett hänger vår överlevnad på gruppens acceptans. Den som inte får vara med dör inom kort.
3. Bekräftelse och gillande signalerar gruppens acceptans.
4. Självkänslan är en konsekvens av andras gillande, vår måttstock på vårt värde, på att vi lyckas bete oss som vi måste för att bli uppskattade och få vara med. Självkänslan reglerar vårt sociala beteende.
5. Utan andras gillande mår vi dåligt, *för* att vi ska ändra vårt beteende.

919

Varför detta hållå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

6. Benägenhet för social ångest är normalt, rimligt och värdefullt.
7. Depressionens självhat och sänkta självkänsla kan också fylla en funktion. Tros vara ett sätt att hantera statusförlust i gruppen och anpassa vårt beteende.
8. När vi känner oss värdelösa beror det ofta på att vi *är* det, att vi inte tillför andra något av värde.
9. Problemet är när man är **felkalibrerad**; känner sig mindre uppskattad än man faktiskt är och mår därefter.

920

Var vill du ha medarbetaren du söker?

Integritet

Samarbete

921

Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

Samarbetar han på ett sätt som är bra eller dåligt för honom?

Integritet

Samarbete

Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser!

922

Går det att "flytta" medarbetaren?

Integritet

Samarbete

Insikt

- Förstår han var han befinner sig?
- Kan han annars förmås förstå?

Motivation

- Vill han byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vara vinsten för honom själv?

Förmåga

- Kan han förflytta sig?

923

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

924

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

Michael Rongne

2013-05-11

925

Medarbetare som inte hittar en bra balans mellan samarbete och integritet hamnar lätt i:

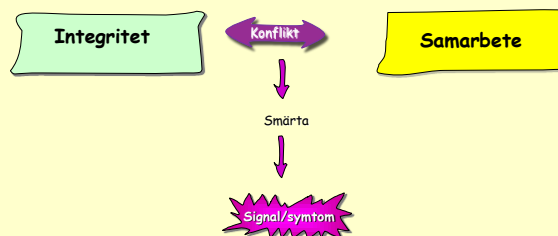
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
 - utbrändhet
 - utmattningssyndrom
 - depression
- Personlighetsförändring
 - känslomässig avtrubning
 - moraliska defekter
 - bitterhet och cynism



Tack till Maria Larsson!

926

Skapa en organisation som stödjer medarbetarnas möjligheter att hitta en bra balans mellan egna och organisationens behov



Självförtroende

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



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

Självförtroende

Kommer av att lyckas med det man föresatt sig

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!

Känner du igen dig?

Negativ självbild; inre "kritiker".

- **Måste vara till lags**, ständigt få bekräftelse och beröm.
- **Perfektionskrav**. Gör att du har svårt att sätta gränser och riskerar att bli utbränd.
- **Reagerar häftigt på någon liten sak**, t ex en smula kritik, och blir snabbt och lätt nedstämd eller deprimerad. Kritiken bekräftar den dåliga självkänslan.
- "Självfallor": **negativ självbild ligger som en mina under ytan**, och när den berörs/aktiveras reagerar du oförklarligt häftigt och starkt.

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



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.



Sund självkänsla

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



Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.

Självkänsla

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

Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt VÄRDE i mina egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig...

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

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.

Stephen R Covey

Alternativet

- Jag avgör själv mitt värde.
- Min måttstock: Hur väl jag lever mitt liv i enlighet med mina djupaste värderingar.

Välj din egen väg

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

Robert Frost



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

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

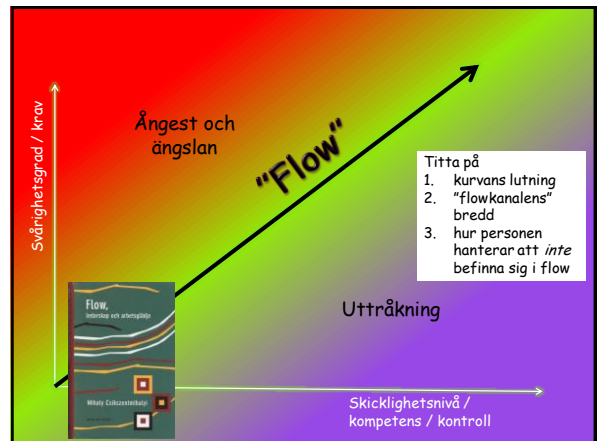
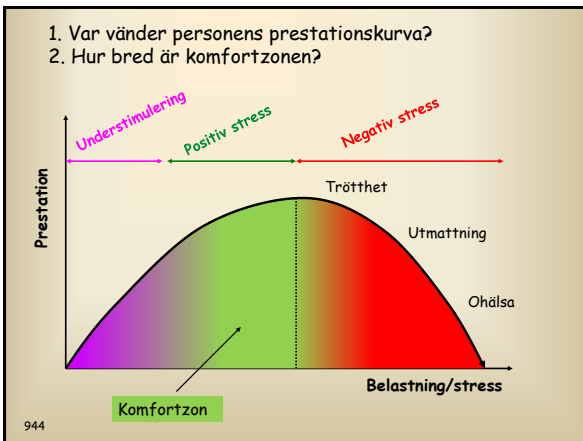
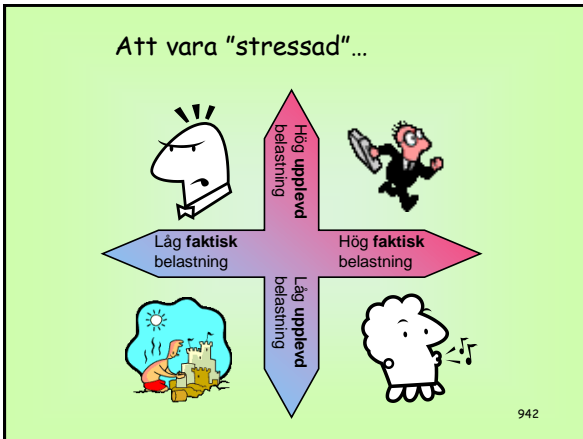
De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan bekräfta och uppmuntra deras proaktiva natur och behandla dem som ansvariga människor.
- Jag kan hjälpa dem att se sig själva som principcentrerade, värderingsbaserade, självständiga och värdefulla människor.
- Jag kan se människor med utgångspunkt i deras möjligheter, deras outnyttjade potential. Hjälp den andre att se inte bara vem han är utan också vem han kan bli.

Detta är stora insättningar på mitt emotionella bankkonto hos den andre.

"Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - visa vem du är och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv
2. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv



"Stresströskeln"

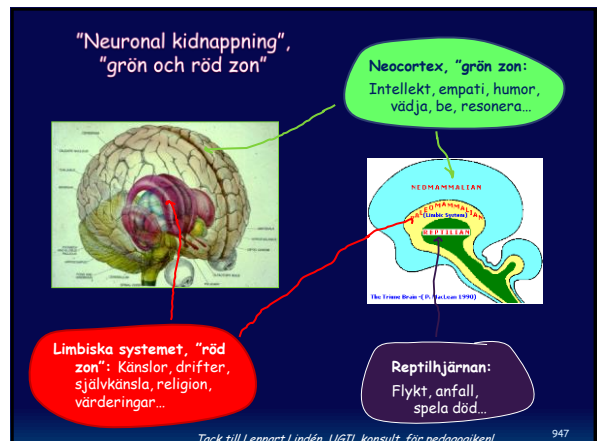
Stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis. Vi har alla vår personliga stresströskel.

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

Överskrids den börjar vi klicka: hjärnan står allt mindre under vår viljemässiga kontroll.

De kognitiva förvrängningarna ökar då kraftigt, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".

946



"Röd och grön zon"

Låg stress	Måttlig stress	Hög stress
<ul style="list-style-type: none"> Nya hjärnan handlägger Känslorna står till vår tjänst 	<ul style="list-style-type: none"> Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner "Vuxen chimpansnivå" 	<ul style="list-style-type: none"> Dom och vi; utdefiniering och indefiniering Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UÖIL konsult, för pedagogiken! ⁹⁴⁸

Tips för att hantera människor i "röd zon"

- Var närvarande, se (uppfatta) vad som händer, inse att är i "röd zon"
- Håll dig själv lugn, stanna i grön zon
- Logik och vädjan till det vuxna i den andre fungerar vanligen inte
- Ta ansvar för "klimatet": Vänlighet och mjukt tonfall oerhört viktigt
- Köp tid: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme...
- "Kom" från rätt plats: Medmänsklighet, vilja väl, bry dig på riktigt
- Empati, förmedla vad du ser: "Ser att du är upprörd just nu"
- Begripliggör: "Klart du blir upprörd när du räkar ut för detta"
- Normalisera: "Inte underligt med tanke på allt som hänt", "Jag skulle säkert bli lika upprörd"
- Sympati. Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl: "Jag ska försöka hjälpa dig", "Låt oss se vad vi kan göra för att det ska bli så bra som möjligt för dig",
- Be den andre om råd: "Hur kan jag bäst hjälpa dig just nu?", "Jag ser att du har det j-t. Är det något jag skulle kunna göra för att hjälpa dig just nu?"

Hur vi stressar oss själva

- Upplever kraven högre än de är.
- Upplever vår förmåga att hantera kraven som lägre än den är.
- Skiljer inte på bråttom och viktigt.
- "Jämförelsehelvetet" - låter andra vara normen och jämför oss med dem.
- "Additionsstress" - vi försöker nå upp till summan av alla våra bekantas goda egenskaper och prestationer.
- "The imposter syndrome".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

...varav följer några motmedel

- Förnöjsamhet.
- Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
- Själv välja våra värderingar och leva efter dem.
- Lära oss prioritera, och schemalägga våra prioriteringar.
- Gör en "Sluta göra-lista".
- Vi har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra oss med dem?
- Vi kan mer än vi tror - om vi försöker!
- Skriva dagbok och reflektera över vår tillvaro.

- Åtgärda vår svaga självkänsla och inte symtomen på den!
- VÄLJA - tankar, känslor, handlingar och vårt liv!

Kvinnor som inte är utbrända trots hög stress

- Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
- Vågar säga nej om de känner dig jäktade eller trötta.
- Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi.
- Prioriterar ömsesidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.
- Gör meningsfulla saker.
- Vardagen upplevs meningsfull på *alla* områden.
- Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).

Carita Hökansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006

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

Fråga först varför du gör så mot dig själv!

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

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

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

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

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser

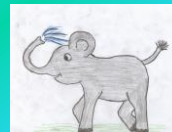
Öva!

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..."

Hur känns det för medarbetaren om...

...han upplever att han har betydelse för dig som är hans chef, att han både tillför något värdefullt med sina prestationer **och** berikar dig på ett personligt plan?



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!**

Förslag till styrande princip för ditt liv:

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

Vem jag är gör skillnad!

Recept för ett meningsfullt liv?

Jag lever mitt liv utifrån att jag gör skillnad.

Vad jag gör, hur jag är, vem jag är gör skillnad för varje människa jag möter i mitt liv, var dag och var stund.

I varje möte med en annan människa har jag en möjlighet att göra skillnad för denne, att ge något av mig själv till världen.

Varje möte är samtidigt en möjlighet även för mig själv. En möjlighet att uppleva glädje, mening, tacksamhet, kompetens, flow. Och en möjlighet till utveckling och självkännedom.

960

Det allra mest värdefulla med mig är:	Sådant jag <i>aldrig</i> kommer att göra:

961

Diskutera och skriv

Tänkbara frågor

- Vad tycker du själv är det allra mest värdefulla med dig?
- Finns det saker som många gör, som du själv aldrig skulle göra i ditt liv? På arbetet?
- Berätta om saker du inte skulle göra på jobbet, även om din chef värdjade till dig?
- Kan du berätta om ett par situationer där du hamnat i samvetsnöd på tidigare arbetsplatser och hur du då gjorde?

962

Tänkbara frågor

- Vad är allra viktigast för dig i livet?
- Berätta om dina djupaste drömmar och ambitioner!
- Hur vill du bli ihågkommen den dag du går bort?
- Vem vill du ha varit för dina närmaste?
- Hur kommer det jobb du söker hos oss in i bilden?
- Kommer du att kunna förverkliga dina viktigaste mål och ambitioner med ditt liv här hos oss? Hur? Berätta mer!
- Finns det saker du aldrig skulle göra eller medverka till på din arbetsplats? Vad? Förklara!

963

Habit 3 - personal management

Put first things first

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

E.M. Gray

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."

Michael Rangne 2013-05-11 966

Det egna ansvaret

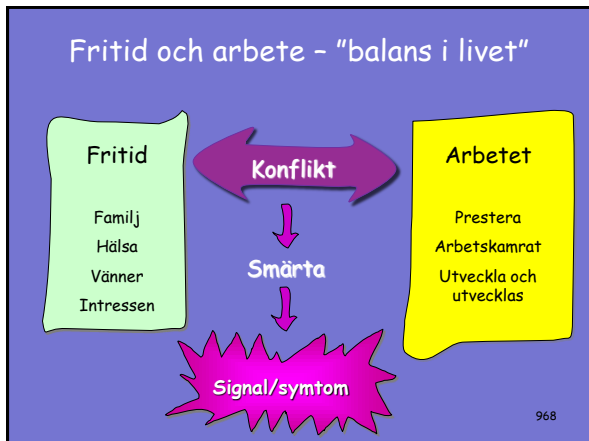
Mycket "stress" på jobbet handlar egentligen om

vantrivsel

eller

oförmåga att prioritera

Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället **ÄNDRA** på något!



Hur vill jag ha det i mitt liv? Skriv!



Mina relationer

Jag själv

Jobbet

Michael Rangne 970

Tar medarbetaren hand om både kropp och själ?



- Mat?
- Dryck?
- Sömn?
- Vila?
- Fritid?
- Nöjen?
- Motion?
- Stress?

Michael Rangne 2013-05-11 971

"Organize and execute around priorities"



Ska jag prioritera mitt schema eller schemalägga mina prioriteringar?

"Management" handlar om prioriteringar

Ska jag prioritera mitt schema eller schemalägga mina prioriteringar?

Gott "management" hjälper mig att fokusera på mina prioriteringar.

Att handla utifrån mina prioriteringar, ögonblick för ögonblick, dag efter dag, hjälper mig att vara uppmärksam på hur jag använder min tid.



"Organize and execute around priorities."

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

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!

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Planering och organisering.
Personliga förberedelser.
Odlande av djupa och meningsfulla relationer.
Väl vald läsning.
Utbildning och fortbildning.
Träning.

Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Diagram illustrating movement from quadrant 4 to quadrant 2:

- A pink arrow points from quadrant 2 to quadrant 1.
- A purple arrow points from quadrant 4 to quadrant 2.
- A red arrow points from quadrant 4 to quadrant 3.

Hur vet jag vad som är viktigt?

Viktigt

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

Oviktigt

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

Bråttom

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

Vad ägnar jag min tid åt?

979

Proaktiva personer lägger sin energi i inflytandecirkeln

980

Om jag ägnar mig åt min inflytandecirkel växer den

981

Vad ägnar jag min tid åt?

982

Vad hör hit? Och dit?

Det mesta som handlar om ANDRA människor och deras beteenden

Konsekvenserna av mina val och handlingar

Mitt förflutna och mina tidigare misstag

Mig själv - välja, ta ansvar och förändra

Mina vanor
"Vassa sägen"
Mina känslor
Mina "kartor"
Min karaktär
Hur jag är mot andra
Ge löften till mig själv och andra

Välja mitt liv

983

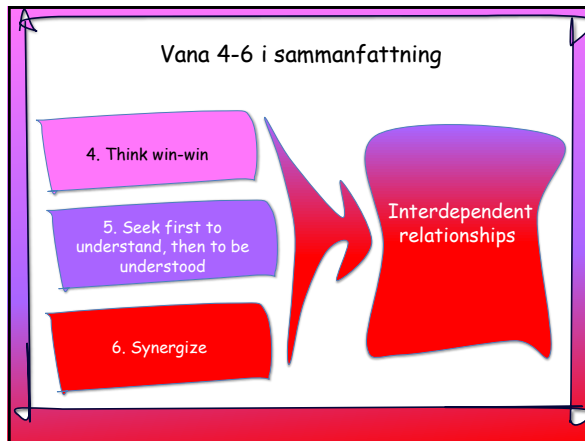


Vecka	Viktigast	Om jag hinner
Jag själv		
Familjen		
Vännerna		
Jobbet		

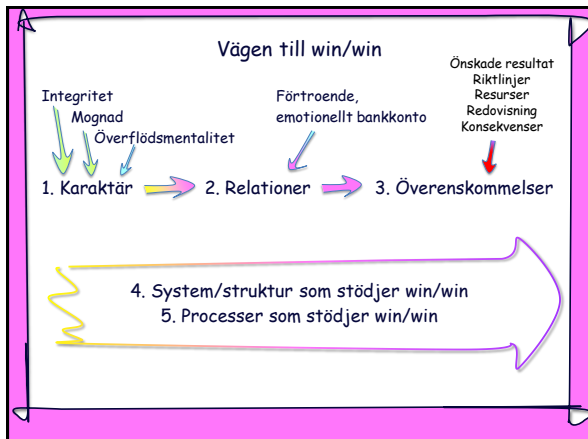
Tänkbara frågor

- Berätta om hur du brukar göra för att organisera din tid och ditt arbete på arbetsplatsen.
- Hur reagerar du när du har mer att göra än du hinner med?
- Hur hanterar du då situationen?

988



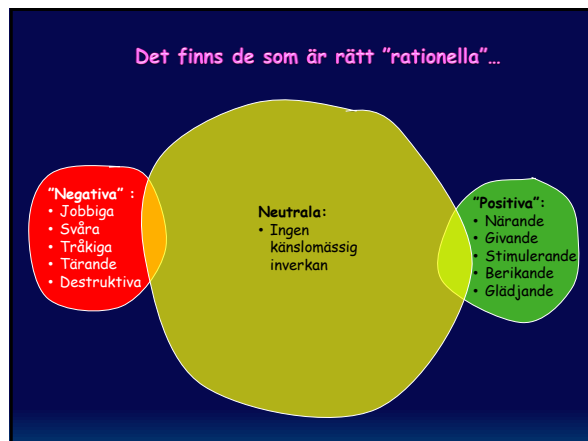
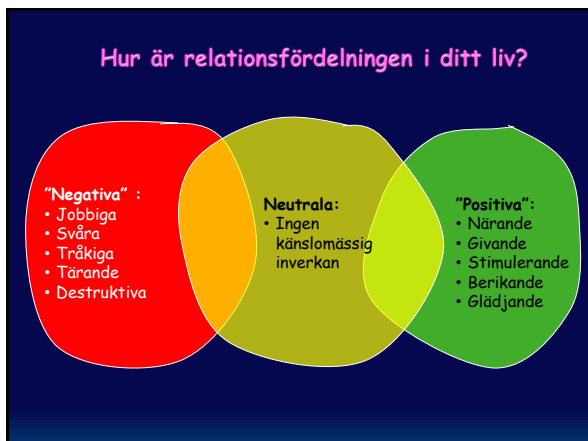
- ### Kännetecken för en oberoende person
- Proaktiv (vana 1)
 - Grundad i korrekta principer (vana 1)
 - Styrs av sina värderingar (vana 2)
 - Kapabel att organisera och verka med integritet utifrån prioriteringarna i sitt liv (vana 3)
 - Har därmed de nödvändiga förutsättningarna för att *välja oberoende* och kan nu bygga givande, varaktiga, högproduktiva relationer till andra (vana 4-6)



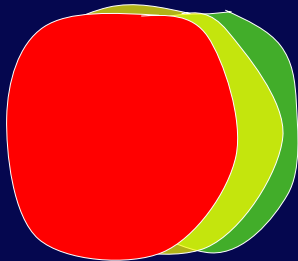
Lycka i relationer

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

Ed Diener och Martin Seligman



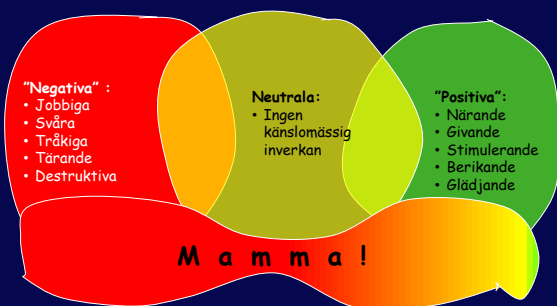
För en del är det ingen större skillnad...



Andra kör inte med gräskalor och annat tjafs



Somliga människor kan vara litet av varje...



Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutändan vår livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Goda relationer är resultatet av ett antal väl definierbara personliga egenskaper och beteenden



1002

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

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

1003

Mindre effektiva egenskaper/beteenden

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

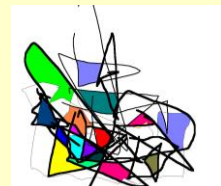
1004

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"

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 ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

- "**Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?**" (vana 4).
- "**Låt mig först lyssna på dig**" (vana 5).
- 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 uppfattad dig rätt?**" (vana 5).
- Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det** (vana 5).

Vana 4-6 i praktiken

- Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ** (vana 6).
- 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 6 - sök synergi

- 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 bådars behov, eftersom **båda värdesätter varandra och deras 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.

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

16-åringen på villovägar



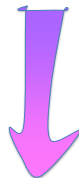
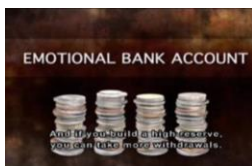
Varför **skulle** hon lyssna på dig?

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



1013

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



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

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

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

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

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar!

Vilka insättningar kan du göra på dessa konton?
Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en.

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

Diskutera
och skriv

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

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

Vi hjälper kunden *och* odlar vår relation.

Om den andre är viktig för dig - visa det

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

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

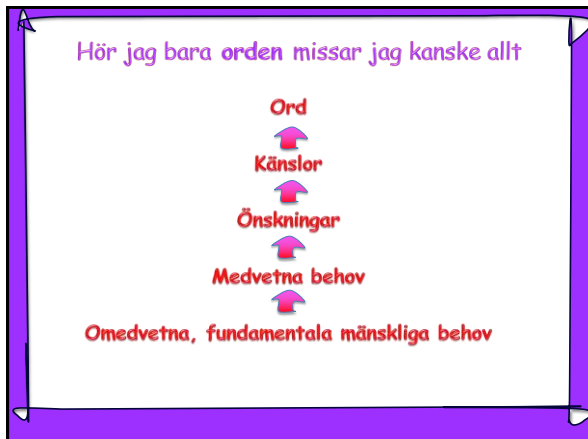
Stephen R Covey

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå!

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

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

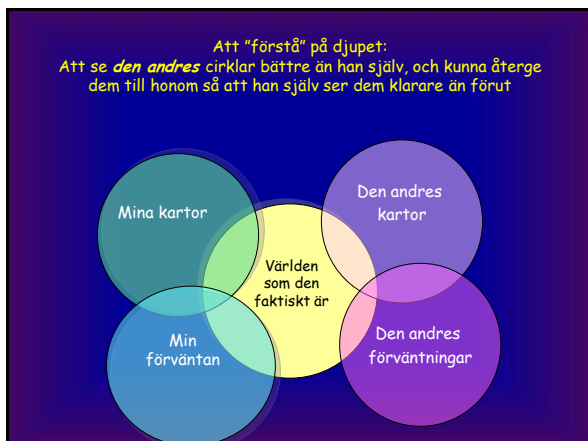


Att förstå mig är att se världen från *mitt* utkikstorn, som *jag* ser den.

Hjälp mig se vad du ser!

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

1023



Alla människor har behov - alla människor vill *något*

↓

Identifiera och tillfredsställ människors behov!

1025

Empati i praktisk handling

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

Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill *något*.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

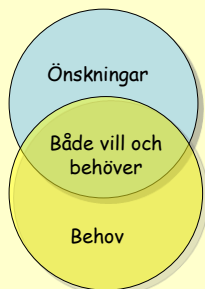
Önskan eller behov?

Vad medarbetaren **vill och önskar**

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

Vad medarbetaren **behöver**

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



Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

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

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

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

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

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

Vägen till win/win

Självmedvetande



Samvete



Fantasi



Självständig vilja

Vägen till win/win

Integritet
Mognad

↓
Överflödsmentalitet

Förtroende,
emotionellt bankkonto

Önskade resultat
Riktlinjer
Resurser
Redovisning
Konsekvenser

1. Karaktär → 2. Relationer → 3. Överenskommelser

4. System/struktur som stödjer win/win
5. Processer som stödjer win/win

1. Karaktär

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

1. Karaktär

- Integritet
 - Från vana 1-3. Vi identifierar våra värderingar och organiserar vår dagliga verksamhet utifrån dessa. Vi kan inte "vinna" om vi inte vet vad vad det innebär, dvs vilka våra djupaste värderingar är!
 - Ger och håller meningsfulla löften till oss själva och andra. Fordrar vårt självmedvetande och vår självständiga vilja.
- Mognad
- Överflödsmentalitet

1. Karaktär

- Integritet
- Mognad
 - Finna balansen mellan mod och hänsynstagande. Man behöver vara hygglig, hänsynsfull, känslig och ha inlevelseförmåga men *också* vara modig, djärv och ha självförtroende.
 - Utan denna balans risk för att jag söker eller nöjer mig med win/lose eller lose/win.
- Överflödsmentalitet

1. Karaktär

- Integritet
- Mognad
- Överflödsmentalitet
 - Det finns så att det räcker för alla (livet är inget nollsummespel). Därför vågar man dela med sig.
 - Att "vinna" är inte samma sak som att "besegra".
 - Offentliga segrar betyder inte segrar över andra människor. Det betyder framgång genom effektiv samverkan som ger ömsesidigt lönsamt resultat åt alla inblandade. Offentliga segrar är samarbete, kommunikation med andra, att få något att hända tillsammans med andra som man inte skulle kunna åstadkomma genom att arbeta var och en för sig.

2. Relationen

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

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

- Använd dig av din karaktär och var proaktiv.
- Satsa på att utveckla relationen.
- Gör insättningar på det emotionella bankkontot (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt kommunikationsprocessen.
- Lyssna mer och djupare, *försök förstå*.
- Uttryck dig tydligt och med mod.
- Undvik att vara reaktiv.

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

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

3. Överenskommelser och avtal

- Prestationsavtal/kompanjonskapsavtal.
- **Självövervakning i st f överordnads övervakning.** Valfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.
- Behov av att kontrollera processen är ett tecken på bristande förtroende eller en otydlig bild av de önskade resultaten.
- När förtroendet finns är din roll att hålla dig ur vägen, och att ge stöd och hjälp *på begäran*.
- Samma aspekter som vid effektiv delegering (se nästa bild)

3. Överenskommelser och avtal

Självövervakning i st f överordnads övervakning. Valfungerande människor har ofta en mycket bättre uppfattning om hur det går än vad du själv kan få fram vid en utvärdering. Det är mycket mer förädlade för den mänskliga naturen att låta människor bedöma sig själva än att bedöma dem.

3. Överenskommelser och avtal

- **Önskade resultat** (inte metoder) anger vad som ska göras och när.
- **Riktlinjer** specificerar de parametrar (principer, regler mm) inom vilka resultaten ska åstadkommas.
- **Resurser** anger de mänskliga, finansiella, tekniska eller organisatoriska medel som är tillgängliga för att åstadkomma resultaten.
- **Redovisning** anger prestationsnormerna och tiden för utvärdering.
- **Konsekvenser** specificerar - goda och dåliga, naturliga och logiska - konsekvenser av utvärderingen.

"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

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

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefs roll:

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

Modifierat efter Peter Druckner

Konsekvenser i win/win-överenskommelser med medarbetare

- **Naturliga/logiska följder** av prestationerna (hellre än belöning och bestraffning som delas ut av chefen). Vad *händer* på arbetet och med vår relation om jag gör si eller så?
- **Icke naturliga konsekvenser**
 - Finansiella
 - Psykologiska (erkännande, uppskattning, respekt, trovärdighet - eller motsatsen)
 - Möjligheter (utbildning, utveckling, nya uppgifter)
 - Ansvar

Konsekvenserna ska vara kända av medarbetaren i förväg.

4-5. System/struktur och processer

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

4-5. System/struktur och processer

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

Habit 7

Sharpen the saw

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

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

Habit 7 - slipa sågen

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

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

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

- P/pc-balans (balansera kortsiktiga och långsiktiga behov)
- Vana 1-6
- Vana 7
 - Fysisk träning
 - Andlig träning
 - Mental träning
 - Social och emotionell träning

En sund själ i en sund kropp

