

**Hållbart ledarskap**

**Arbetsglädje - en väg till en effektiv arbetsplats**

Två dagar om att vara ledare på tvåtusentalet, få jobbet gjort och må bra ändå!

Michael Rangne  
Överläkare, specialist i psykiatri  
mrange@gmail.com  
Sept 2011

Varför pratar just jag om just detta?

Mina "meriter":

- ❑ Psykiatriker (inget plus i sig - psykiatriker kan en del om psykiska sjukdomar men är lika rudis som alla andra vad gäller resten av livet).
- ❑ Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning (bara till nytta om man tillämpar tänkandet i sitt eget liv, vilket sannoligen inte alltid är fallet. Världen är full av psykiatriker som vet allt om Freud men inget om sig själva).
- ❑ Arbetsledare för en massa läkare under utbildning (kan vara en merit, beroende på hur ledandet går till).
- ❑ Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning på mindre optimal arbetsplats (stor tillgång vid skapandet av detta material).
- ❑ Ofrivillig arbetsnarkoman (men bara vad gäller roliga saker).
- ❑ Har själv gjort nästan alla tabbarna jag skriver om och lärt mig den hårda vägen (klart meriterande).

**"Hållbart ledarskap"**

- vad är det som ska "hålla"?

6

Många "bitar" för att må bra...

Ung idag - ingen dans på rosor

Självkänsla, självbild och självförtroende

Integritet

Stress, utmattning och utbrändhet

Arbetsglädje!

Att må bra idag - det yttre och det inre

Närade relationer

Tankar och känslor som fungerar

Ingenting av det jag säger och inga exempel jag ger under kursen har något med mina nuvarande chefer att göra!

Denna dag handlar om en liten bit av tårten

Men en viktig bit!

Ledarskap utan hänsyn till människors drömmar och djupare behov -

- glädje, mening, gemenskap, självkänsla, integritet, att betyda något för andra -
- kommer inte att locka fram det bästa ur medarbetarna och därmed inte heller tillvarata organisationens fulla potential.

9

## 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.

## Möjligheter

Hinder och risker

- Stress
- Integritetskonflikter
- Prestationsbaserad självkänsla

11



Människan betvingar naturen,  
inte med kraft utan genom  
förståelse.

Jacob Bronowski

13

## Några frågor som borde intressera varje chef

1. Vad får medarbetarna att prestera sitt yttersta?
2. Varför bryr sig de flesta medarbetare vanligen inte ett dugg om företagets mål och visioner?
3. Och varför fungerar inte beröm och mutor?
4. Hur undviker jag att min chefsposition gör mig till en självgod, uppblåst och narcissistisk fjant?
5. Hur kan jag själv förhålla mig för att undvika att mitt chefskap leder till cynism, utmattning, utbrändhet och sjukdom?
6. Varför vill jag alls vara chef, med tanke på allt jobb, obehag, missnöje och risk för deformation av min karaktär som chefskapet medför?



## Fler frågor som borde intressera varje chef

7. Hur skapar jag goda relationer till medarbetarna, och varför är detta en förutsättning för ett fungerande ledarskap?
8. Hur man kan göra för att hantera de besvärliga medarbetarna och t o m ha roligt under tiden?
9. Hur vet jag förresten att det inte är jag själv som är besvärlig?
10. Är det sant att arbetsglädje är bästa sättet att motverka negativ stress på arbetsplatsen?
11. Hur gör jag katedralbyggare av stenhuggarna?
12. Likheterna mellan ett bra företag och en indianstam, och hur fungerar en sådan egentligen?



## Några utgångspunkter

- Detta är ingen metod utan en möjlighet till reflektion och inspiration.
- Jag lägger ut en massa saker på bordet till beskådan, för er att syna. Leta russin, släng resten. Om jag säger något misshagligt - vilket jag lär göra - så strunta i detta!
- Det handlar inte om att lära sig tio råd för ditten och datten. Det handlar om en INSTÄLLNING, vilken inställning du har till ditt jobb och din roll som ledare. Om du går härifrån med en massa listor på saker man kan göra för att få det litet roligare på jobbet så är det mindre värt än om du går härifrån med inställningen att "jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul, så jag ska se till att det inte blir så".
- Vill du uppnå en varaktig skillnad för egen del, eller för dina anställda, behöver du själv arbeta vidare på egen hand och i arbetslaget.

16

Ont om tid?  
Skippa kursen i människomanipulation ("ledarskap") och lyssna till Li Chengping:

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

Det finns en massa kurser om hur man får människor att göra det man vill.

Detta är inte en av dem.

17

Glöm Machiavelli - ledarskap handlar inte om att manipulera människor

("Fyra delar beröm, en del kritik")

Vem vill du helst ha som chef?

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

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

Smickra inte.

Manipulera inte.

Behandla inte andra som objekt.

Beröm möjligen - äkta och ärligt.

Kritisera om nödvändigt - i enrum.

Du måste vilja den andra väl för att hjälpa.

Det blir ingen kokbok



21

## Ett par ord om att måla



22

## Måla naturligt - vi kan bara lära ut det vi själva vet

- Metoder fungerar inte.
- NI måste kunna mycket om vad arbetsglädje är och hur den uppstår. *OCH* leva detta i vardagen.
- Gott ledarskap är förvisso något man gör, men det är än mer något man *ÄR*.
- Sedan kan ni arbeta på att föra ut det ni kan både i organisationen och i era individuella kontakter; både med ert exempel och genom dialog.

23

## Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

**...han lämnar dig!**

Michael Rangne

2016-03-27

24

## Din medarbetare lämnar inte företaget - han lämnar dig

Den absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap.

Anställda som lämnar ett jobb lämnar ofta egentligen en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela.

"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."

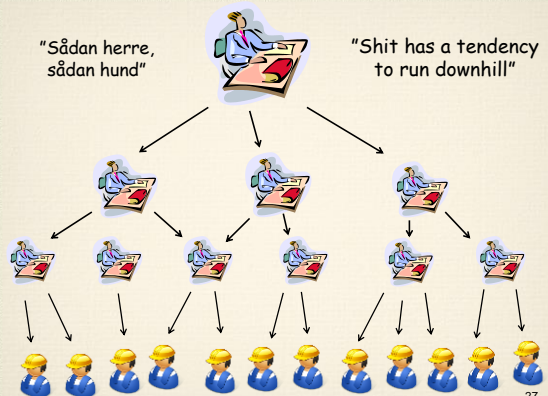


Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

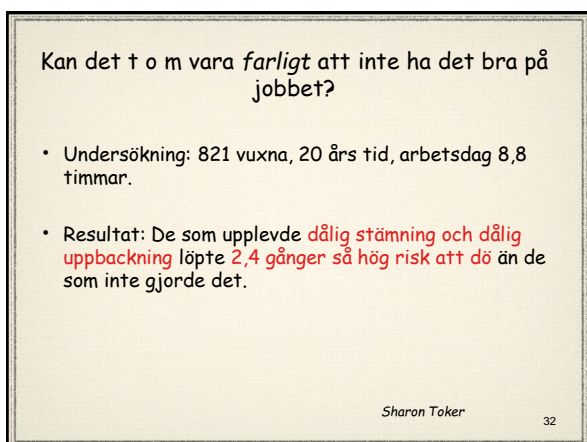
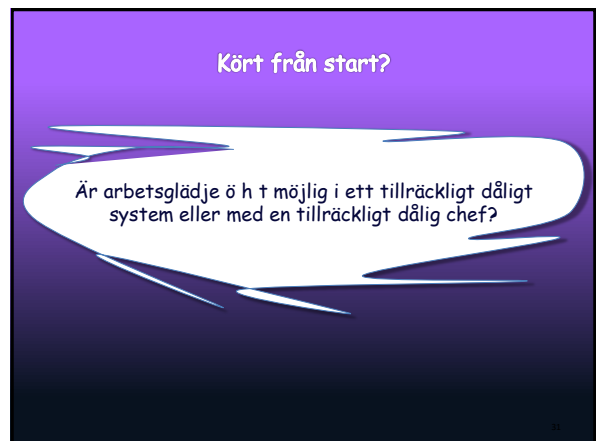
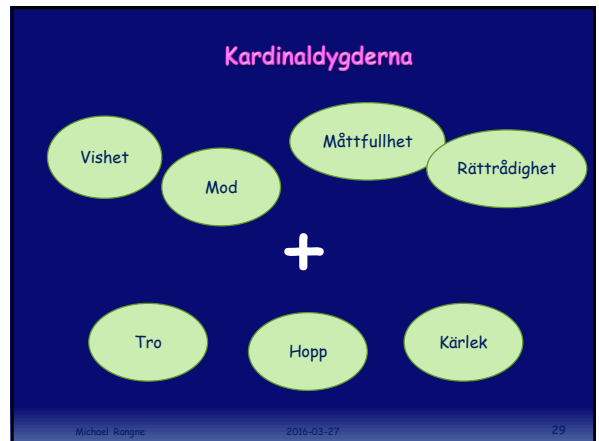
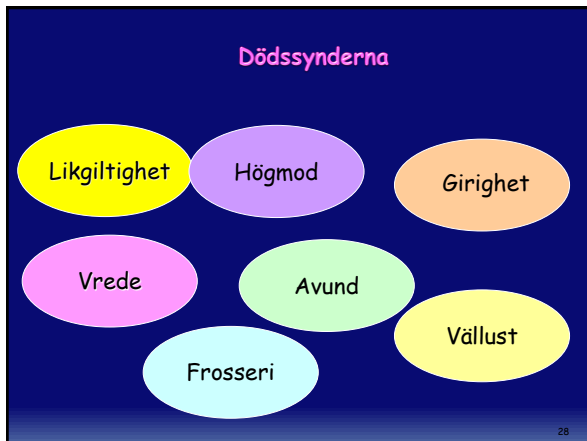
26

"Sådan herre, sådan hund"

"Shit has a tendency to run downhill"



27



## Företag med friska medarbetare

- Utmärks av mer utvecklat arbete avseende
  - Ledarskap
  - Kompetensförsörjning
  - Kommunikation
  - Delaktighet
  - Hälsa och sjukfrånvaro
- Har en tydlig ledarskapsfilosofi där både sociala och yrkesspecifika kunskaper betonas.
- Har ett bättre utvecklat organisatoriskt stöd till ledarna.
- Satsar i högre grad på internrekrytering av ledarna.

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på [www.dagensjuridik.se](http://www.dagensjuridik.se) i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

Vad GÖR de egentligen på xx-skolan?!?

35

Jag tänker *inte* säga att du ska jobba mindre.

Men kanske skulle du kunna ha det lite roligare när du jobbar?

36

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

37

## När kände du så här på jobbet senast?

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

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

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

*Georg Bernhard Shaw*

38

Att vara arbetsgivare är som att driva ett växthus.

Med bara orkidéer.

39

## Några utgångspunkter

- Jag kommer *inte* att säga att du borde jobba mindre. Jag tänker *inte* ens säga att du bör ha balans i ditt liv (däremot är det ju bra om du själv trivs med alla bitarna oavsett deras relativa storlek). Att brinna för något kan vara mycket välgörande för välbefinnandet.
- Vi har emellertid vissa fysiologiska behov - sömn, hjärnvila, mat - som vi inte kan fuska bort utan att fara illa. Så vi behöver alla lära känna och respektera våra egna behov och gränser.
- Arbetet kan - när det stämmer - ge oss väldigt många bra saker som vi människor faktiskt behöver. Du måste själv ta ansvar för att *få ut* något av jobbet för egen del, för din egen skull.
- Det viktiga är att du hittar saker att jobba med som du själv gillar, och att du jobbar så mycket som du själv vill och trivs med.

40

## Några utgångspunkter

- Den förmenta konflikten mellan arbetsgivarens och arbetstagarens intressen är ofta överdriven. Vi har vanligen i hög grad gemensamma intressen. Jag mår själv bättre av att leverera ett jobb som arbetsgivaren blir nöjd med, och arbetsgivaren får ett bättre jobb gjort om han vårdar arbetstagaren ömt och ser till att denne mår bra på jobbet. En "win-win situation" som det heter nuförtiden.
- Att vara arbetsgivare är litet som att driva ett växthus - med mestadels ömtåliga och känsliga plantor. Vill man att de ska växa och frodas måste man vårda dem ömt.

41

## Programpunkter

### Må bra idag - förutsättningar, förhållningsätt och färdigheter

- Att styra sina känslor och tankar och att odla närande relationer
- Skillnaden mellan ansvar och kontroll
- Vad behöver du själv för att vara en bra och välmående ledare?
- Vad behöver dina medarbetare för att prestera på topp och må bra?

### Arbetsglädje

- Vad, hur, vem, varför?
- Arbetet är en möjlighet till ett rikare liv!
- Vad kännetecknar företag och medarbetare som både lyckas och mår bra?

### Hinder för arbetsglädje

- Integritetskonflikter, stress, prestationsbaserad självkänsla, dåliga chefer

### Ledarens roll och uppgifter

- Hållbart ledarskap med fokus på medarbetarnas djupare behov - glädje, mening, tillhörighet, goda relationer, arbetstrivsel och att få ihop jobbet med resten av livet
- Att leva sina värderingar
- Hur hanterar du konflikter och "besvärliga" medarbetare?

42

## Röd tråd?

### "Survival kit" för 2000-talet

- Må bra själv
- Hantera stress och förändring
- Kontroll vs ansvar
- Självkänsla och integritet

### Järnet mot arbetsglädjen

- Vad, vem, hur, varför
- Arbetets risker och möjligheter
- Det egna ansvaret
- Leda utifrån ett arbetsglädjerspektiv

43

- Intro (96 bilder)
- Lifesaver för ledare (442 bilder)
- Arbetsglädje - vad, hur, varför? (104 bilder)
- En bra chef och en god arbetsplats (43 bilder)
- Självkänsla och självförtroende (73 bilder)
- Stressutbildning (177 bilder)
- Arbetsglädje - vem gör vad? (19 bilder)
- Arbetsglädje - vad kan DU göra? (85 bilder)
- Happy action 1-3 (57 bilder)
- Ona Fy - om att lyckas tillsammans (80 bilder)
- Happy action 4-6 (65 bilder)
- Medarbetarskap enligt Wade, sammanfattning (14 bilder)
- Till verket (56 bilder)
- Relationer enligt Covey (vana 4-6) (109 bilder)
- Flugerande relationer (194 bilder)
- Fördjupning för ledare (22 bilder)
- Värdskap (19 bilder)
- Medarbetarskap enligt Lisa Wade (38 bilder)
- Slutet (4 bilder)

Michael

44

## Kursupplägg

- Föreläsningar med Powerpointstöd
- Diskussioner
  - Med föreläsaren
  - Två och två eller tre och tre (*man får inte sitta med sin chef*)
  - I litet större grupper (dito)
- Eget arbete med olika övningar och arbetsblad

45

## Kurspärm

- Samtliga presentationer
- Egna artikelsier och utbildningsmaterial om ledarskap, arbetsglädje och att hantera besvärliga människor
- Arbetsblad med övningar och diskussionsfrågor för eget bruk och för att ta hem till den egna organisationen
- Scheman och matriser för effektivare organisering av tid och liv, såväl privat som på jobbet
- Litteraturlista med lästips
- Extramaterial
  - Stephen R. Covey
  - Ingebrigt Steen Jensen
  - Lisa Wade
  - Alexander Kjerulf x 2
  - Kay Pollak
  - "Vårdskap"

46

## Varför alla dessa bilder?

- Att bli en bra ledare är ingen "quick fix". Snarare är det en konsekvens av allt viktigt man lärt sig om sig själv, livet och andra genom åren. Det är alltså en förmåga som tar lång tid att utveckla och som handlar om mycket mer än att lära sig "ledarskap".
- Här har jag därför samlat en massa bilder om sådant jag personligen tycker är kul och spännande - livet, kärleken, relationerna, barnen, föräldraskapet, stressen, psykologin, jobbet och det goda arbetslivet. Det är en salig blandning av högt och lågt, seriöst och mer lättsamt.
- Förhoppningen är att det ska kunna vara till glädje och nytta för dig som
  - Jobbar med människor, t ex som ledare
  - Brottas med att få det roligare på jobbet
  - Försöker få dina relationer en smula bättre
  - Är förälder eller arbetar med barn
  - Funderar över meningen med livet
  - Liksom jag själv försöker göra så mycket som möjligt av ditt 1.0 liv
- Läs litet då och då, leta russin, kasta resten! Hittar du något riktigt användbart så sänd mig gärna ett mail och berätta.
- Bon voyage!



Michael Rangne

2016-03-27

47

FÖR ATT MATERIALET SKA  
BLI HJÄLPLIGT  
ÖVERSKÅDLIGT INLEDS  
VARJE NYTT AVSNITT MED  
EN SÄDAN HÄR BILD

Michael Rangne

2016-03-27

48

## Somliga bilder kan läsas på flera sätt:

Tips och tankemodeller som

1. **Du** förhoppningsvis kan använda i arbetet som ledare.
2. **Du** kan använda för att själv få det roligare på jobbet.
3. **Medarbetarna** kan använda som hjälpmedel för att få det litet roligare på jobbet.
4. (Alla kan använda sig av även privat om man skulle vilja få det en smula bättre även där.)

Michael Rangne

49

## Några läsförslag

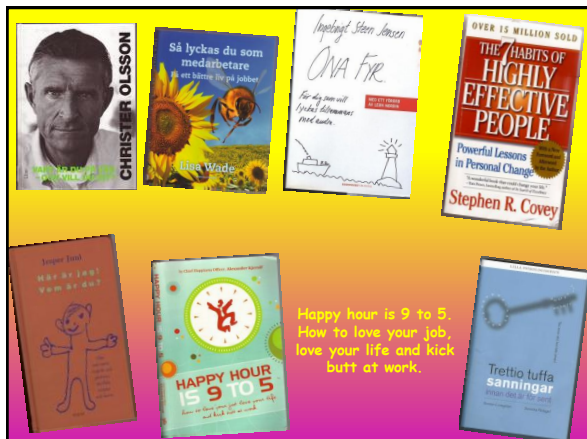
- Nästan allt material är stulet. Där jag fortfarande minns källan hänvisar jag till den.
- Försök hitta minst en användbar sak värd att ta hem och pröva.
- Skaffa dig en anteckningsbok som starthjälp. Från ena hållet de mest tilltalande tankarna och idéerna du finner, från andra hållet dina personliga åtaganden, vad du ska göra och vad du ska pröva.

Happy hour is 9 to 5.  
How to love your job, love your  
life and kick butt at work.

[www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)

51





### "Obligatorisk" läsning för ledare

- Stephen Covey      The 7 habits of highly effective people
- Aleksander Kjaerulf      Happy hour is 9 to 5
- Ingebrigt Steen Jensen      Ona Fyr - för dig som vill lyckas med andra
- Lisa Wade      Så lyckas du som medarbetare. Få ett bättre liv på jobbet
- Christer Olsson      Vart är du på väg - och vill du dit?
- Jesper Juul      Här är jag. Vem är du?
- Kay Pollack      Livet i familjen
- Jan Carlzon      Att växa genom möten
- Att välja glädje
- Riv pyramiderna

### Rekommenderad läsning för ledare

- Gordon Livingston      Trettio tuffa sanningar innan det är för sent
- Fredrik Warberg/  
Jörgen Larsson      Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!
- Lasse Berg      Grynning över Kalahari. Hur människan blev människa
- Martin Buber      Skymningsång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro
- Mihaly Csikszentmihalyi      Människans väg
- Anders Engquist      Flow, ledarskap och arbetsglädje
- Daniel Goleman      Om konsten att samtala
- Scott M. Peck      Känslans intelligens
- Owe Wikström      Den smala vägen
- Lin Yutang      Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren
- Konsten att njuta av livet

### Råd eller goda råd?

- Jobba mindre!
- Unna dig!
- Slapp kontrollen!
- Var inte så självvisk!
- Lev för andra!
- Lev balanserat!
- Ta det som det kommer!
- Satsa på familjen!
- Lita på andra!
- Sov, så att du inte blir utbränd!
- Slappna av!
- Värna dina gränser!
- Ge allt!
- Ligg ill!
- Ta kontrollen!
- Satsa på dig själv!
- Du måste älska dig själv!
- Hitta något att brinna för!
- Planera och fokusera!
- Satsa på karriären!
- Lita till dig själv!
- Morgonstund har guld i mun!
- Det gäller att aldrig slappna av!
- Var flexibel!

### I sammanfattning

Ta det soft!

Ge järnet!

Vår kultur dräller av "råd" från människor som själva haft glädje av just detta förhållningssätt, men vilket råd passar just dig?

Att följa ett dåligt råd kan förstöra ditt liv!

56

### Ge råd?

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

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

Werner Erhard, Relationships - making them work.

## Skilj på råd och goda råd!

### Ett gott råd

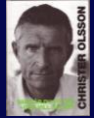
- ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara.
- framförs på ett sätt som gör intryck.
- framförs *en gång*.
- överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav.

2016-03-27 Michael Rangne

59

## Ingen regel är utan undantag

- huvudsaken är att det FINNS en regel.



Du kan VÄLJA att förstå!

Michael Rangne

60

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

Kronblom

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

64

Vad menas med att "veta" något?

I like the kind of knowing that shows up as being.

Werner Erhardt

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

Jag själv	Familjen	Jobbet

Michael Rangne

2016-03-27

66

Jag själv	Familjen	Jobbet

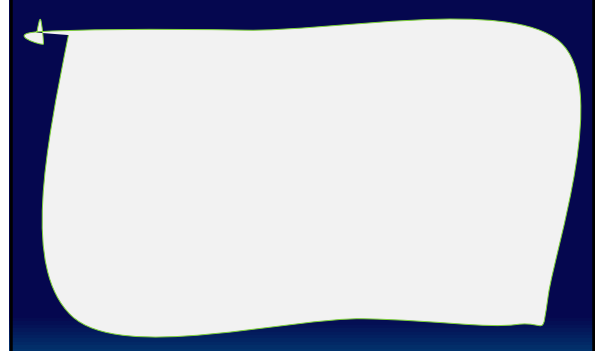
1. Saker jag själv kan göra för att få det roligare på jobbet



2. Saker vi tillsammans kan göra för att få det roligare på jobbet



3. Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



Känn dig själv och känn dina medarbetare

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?



Några egna erfarenheter som arbetsledare

Skapa en arbetsplats där människor trivs!

Behoven varierar, men så gott som alla vill:

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

## Vad vi gjorde

- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
  - Vad är problemen nu?
  - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
  - Hur kan vi komma dit?
  - Tydlighet - detta erbjuder vi och detta vill vi ha från kliniken.
  - Om man ändå inte trivs är det bättre att man söker sig dit man trivs, f f för sin egen skull.
- Skrift om att arbeta hos oss och vad det innebär, vad vi ger och vad vi förväntar oss. Skickas ut innan någon får komma på intervju.
- Från 17 till 45 ST-läkare
- Man tog dit sina kompisar.
- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa (nästa bild)

Michael Rangne

2016-03-27

73

## Vad vi gjorde

- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa
  - Regelbundna möten individuellt och i grupp.
  - Maximal individuell anpassning - ordna enligt önskemål alternativt förklara varför det inte går.
  - Maximal flexibilitet beträffande ledigheter.
  - Började följa semesterlagen.
  - Löneöversyn, mer rättvisa löner.
  - Jourarbetet fick bättre ersättning (före mig) → full frivillighet uppnåddes.
  - Göra allvar av handledningsobligatoriet.
  - Gemensam resa var höst.
  - Knytkalas hos mig vart år, julmiddag i gruppen osv.
  - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

Michael Rangne

2016-03-27

74

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

- Välj dina värderingar och lev dem. Stå för dem i alla riktningar.
- Det är inte fel att vara professionell, men det är viktigare att vara **medmänniska**. Inget slår en människa som bryr sig på riktigt.
- Man kan inte leda människor som man inte respekterar och tycker om - så se till att hitta det bästa hos varje medarbetare.
- Du har inga "anställda" - du har bara människor som väljer att låna ut sin tid så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- Inse, acceptera och uppmuntra att de anställda har ett privatliv.

Michael Rangne

2016-03-27

75

## Några slutsatser för egen del

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

## Hur?

"Model, don't teach."  
"Guide, then step aside."

## Men...

Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.



77

## För att hamna i rätt utgångsläge...

Har du provat med att försöka...

???

... **TYCKA OM** den andre?

78

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



79

### Det är inte allt eller intet

Du behöver inte tycka om *hela* människan och *allt* han gör.

Men försök hitta *något* du uppskattar, och fokusera på det.

Om du kan tycka om 80% får du kanske försöka acceptera de resterande 20 procenten?

80

God kommunikation är inte fullt så svårt som det påstås



Man kommer väldigt långt genom att vara äkta, skapa förtroende, visa respekt, ta den andre på allvar och visa att man vill den andre väl.

Om jag bryr mig på riktigt och visar litet hyfs förlåter andra mig en hel del.

81

### Hur når jag fram till den andre?

Du måste **vilja personen väl** för att kunna hjälpa.

Cirklarna påverkar varandra - så hjälp dina medarbetare att få ihop sina liv!



Michael Rangne

83

### Vem söker vi?

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

84

### 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,

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

Att skicka folk på kurs har ett begränsat värde.

En människas karaktär kan du inte göra ett dugg åt.

Det finns bra böcker om ledarskap, men...



För att orka ge ett gott bemötande och ha något att ge medarbetarna måste jag själv må bra.

87

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

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

89

### En tillräckligt god ledare

- Ledarskap är **igen prestationssport**.
- En bra ledare är en person som **tar ansvar för sina misstag** i samma takt som han blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara **uppmärksam på medarbetarens reaktioner** på det man gör.

90

## Ledarskap är ingen prestationssport

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

## Vår egen frustration

Vi söker en känsla av att göra gott för medarbetaren, att vara en bra ledare.

Risk att vi fastnar i behovet av uppskattning.

Vi reagerar då lätt med irritation/aggression.

Helt naturlig reaktion, men vi måste vara medvetna om vad som sker...

...samt ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla reaktionen på medarbetaren.

92

## Projektion

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

Man lägger ut sitt eget problem på någon oskyldig.

Föga utvecklande - förhindrar personlig växt och utveckling.

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

93

## "Det ligger något i det du säger"

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



94

## Diagnostiskt test - hur duktig är du?

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## När du själv känner dig misslyckad

- Även du gör ditt allra bästa, inte sant?
- Du kan emellertid **ta ansvar för upplevelsen**
  - Rådfråga erfaren kollega
  - Sök handledning
- Somliga människor passar man helt enkelt inte så bra ihop med, av olika skäl
  - Detta är normalt och helt okay
  - Inse och acceptera detta
  - Ordna om möjligt så att någon annan tar över

96

## Varje samtal är ett experiment

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

97

## Det är inte allt eller intet

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

Michael Rangne

2016-03-27

98

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

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

# BÖRJA!

Michael Rangne

99

## Överlevnadskit för chefer

- Rimliga egna prestationskrav. Tillräckligt bra får duga!
- Man kan vara en bra människa även om man för tillfället är en dålig chef.
- Och man kan vara en bra chef även om man gör fel ibland.
- Försök inte kontrollera det som inte går att kontrollera.
- Lär dig förhålla dig klokt till det som dyker upp, och gör det bästa av situationen.

Men det finns dom som faktiskt...

...med sitt nuvarande sätt att vara  
och förhålla sig...

...inte bör arbeta med människor.

Åtminstone inte just nu.



101

Visst, det finns rätt hopplösa  
medarbetare också!

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

Se separat avsnitt



## Allt som inte är under utveckling är under avveckling



- Stillastående är inte en hållbar strategi.
- **Alla som inte är under utveckling är under avveckling.**
- **Ingen mår bra av att vara rätt person på fel plats.**
- Hjälp de medarbetare som inte är under utveckling, eller som du inte vill utveckla, till en ny väg i livet där de kan utvecklas och känna mening.
- För företaget är omotiverad och oengagerad personal ett relativt litet problem. Det kostar bara pengar. För den enskilde är problemet mycket större - han betalar med valutan för sitt liv: sin tid.
- Ömka inte. Var konstruktiv, konkret och tydlig, och visa att du vill väl.

Michael Rangne

103

## Några enkla råd för ledare

- "Shit happens" - ibland klokaste förhållningssättet vid tråkigheter.
- Var medveten om zonerna, och håll dig i den gröna.
- Odla din egen självkänsla. Den hjälper dig att stå ut med jobbiga situationer utan att gå in i röd zon.
- Hjälp din medarbetare att hålla sig i grön zon.
- Var observant på när medarbetaren lämnar grön zon.
- Tänk på att han då är svår att nå med såväl förnuft som humor.
- Använd då istället empati.
- Respektera bådas gränser. "Jag ska inte ta skit, och jag ska heller inte heller ge skit".

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## Några enkla råd för ledare

- Du lär dig ingenting av dina erfarenheter...
- ...däremot kanske du lär dig något utifrån din förmåga att **dra slutsatser** av dina erfarenheter. Om du drar några.
- Lämna ditt eget bagage utanför.
- Lär dina medarbetare att prioritera och välja bort.
- Vill du vara en stimuli-responsapparat, eller vill du själv välja dina reaktioner och handlingar?
- Ta emot kritik "i händerna", sortera sedan själv i lugn och ro.
- Fokusera på det positiva, inte på problemen. Du bara knäcker dig.
- Du kan inte alltid vara vän med alla, för då blir du uppäten.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## Det finns otaliga idéer om ledarskap...

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

## Att leda är att tjäna



107

## Att leda handlar om att tjäna

Att tjäna handlar om att sätta andras behov före sina egna.

Chef utses man till, men ledarskap är något man förtjänar.

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

110

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.

### 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

### "Underprestation är ett av de stora ledningsproblemen"

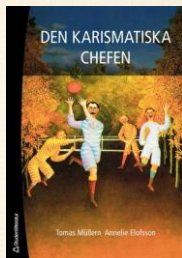
"Det är ett känsligt problem och jag har träffat många chefer som tycker att det är svårt att få folk att prestera mer än lägsta möjliga nivå... De har inte riktigt förstått hur man motiverar folk."

Tomas Müllern, *Den karismatiska chefen* (SvD okt 2011)

114

## Tre i topp för det moderna ledarskapet

1. Kommunikation
2. Motivation
3. Visioner



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

115

## 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)

116

## Läget 2011?

Viktigaste talanger	Andel anställda som tycker deras chef är bra på detta
1) Kommunicera	21 %
2) Motivera personalen	13 %
3) Inspirera	9 %

Korn/Ferry, Management Today, 2011

117

## 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.

## 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 Rangne

2016-03-27

119

## 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

120

## Chefer som mår bra

1. Skaffar stöd i familjen.
2. Hittar arbetslusten.
3. Tar kommandot över sin tid.
4. Skapar rätt förutsättningar.
5. Håller sig friska.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Chefer som mår bra

## Skaffar stöd i familjen

- Sätter familjen i centrum.
- Har partnern som bollplank.
- Får stöd och uppmuntran av familj och vänner.
- De närmaste tycker att de ska fortsätta som chefer.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Chefer som mår bra

## Hittar arbetslusten

- Har en positiv och optimistisk stämning på jobbet.
- Arbetar i en organisation där det är okay att pröva sig fram och göra misstag.
- Har rimliga och hanterbara mål.
- Har roligt på jobbet.
- Är stolta över sitt arbete.
- Är bra på att fatta beslut.
- Tycker om att leda andra.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Chefer som mår bra

## Tar kommandot över sin tid.

- Arbetar 40-49 timmar i veckan.
- Kan disponera sin arbetstid.
- Har tillräckligt med tid för att utföra sitt arbete.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Chefer som mår bra

## Skapar rätt förutsättningar

- Gillar att stå i centrum.
- Sätter gränser.
- Är bra på att delegera.
- Väjer inte för konflikter.
- Tycker sig ha en bra relation till medarbetarna.
- Har stort inflytande över arbetets utformning och inriktning.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Chefer som mår bra

## Håller sig friska

- Tar sig tillräcklig tid för sömn.
- Tar sig tid att motionera.
- Gör något roligt varje vecka.
- Känner sig inte särskilt stressade.
- Har tid för återhämtning.

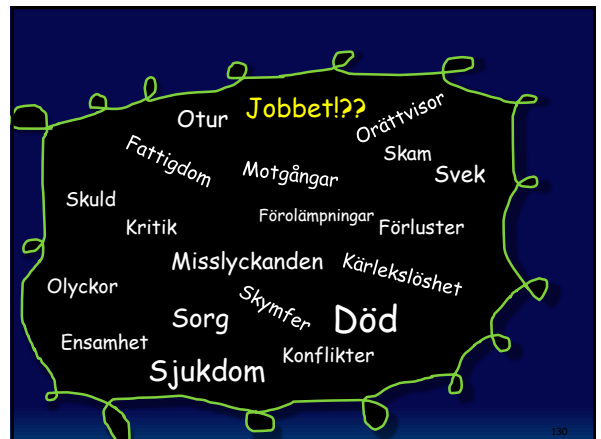
Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffsvar.

## Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

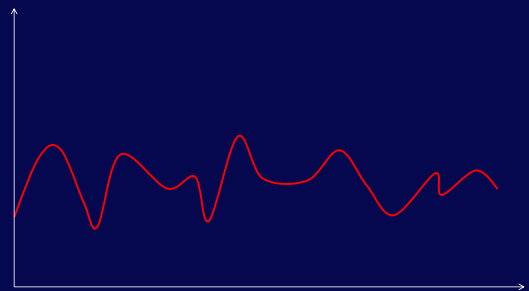
När hade du senast koll på livet?

## Vem har sagt att det är lätt?



När som helst  
kan vad som helst  
hända vem som helst

Detta är helt normalt!



Kontroll över livet är jättebra för  
välbefinnandet

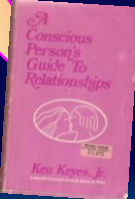
men...

att TRO att man har kontroll över det man  
inte råder över är inte lika bra.

133

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

Ken Keyes



134

Men det finns något du kan kontrollera!

Du KAN ha en sorts kontroll ändå

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

Det är bara **resultatet** du inte råder över.

135

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

136

Ansvar och kontroll är inte samma sak



EN BRA MÄNNISKA STYR SJÄLV SITT  
ÖDE?

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT  
VATTNA DITT ÄPPELTRÄD!

ÄPPLENA KOMMER NÄR DE KOMMER

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



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

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

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker händer hela tiden.

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

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

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

139

## Tips för att uppleva en känsla av kontroll!

- Testa! Oftast går det bra, och då växer tilliten.
- Förtydliga ditt uppdrag.
- Skaffa en nödutgång.
- Fokusera på det du är bra på.
- "Köp" inte chefsidealen. Sätt gränser och välj själv dina chefsideal.
- Förstå behovet bakom känslan.
- Ta en sak i taget.
- Utnyttja hävstångseffekten.
- Skilj på bråttom och icke bråttom, viktigt och icke viktigt.
- Avdramatisera mera.
- Satsa på många korta möten med dina medarbetare.

## Problem?

Vad hade du väntat dig?!?

## Problem? Självklart - vad hade du väntat dig!?

Hela livet är ett problem!

Problem är en möjlighet att vara levande.

Men är ditt "problem" verkligen ett "problem"?

Eller är det ett tillstånd, ett villkor?

## Problem?

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

144

## Problem?

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

145

## Kvintessens

Att ha problem är ett av människans villkor.

Se dina problem som förutsättningar för ett meningsfullt liv.

Och betrakta de olösbara "problemen" som tillstånd eller villkor du inte ska lägga kraft på.

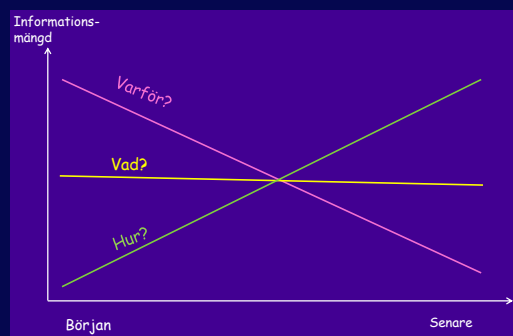
146

Att lösa problem löser inga problem

Lös inte bara problemet för stunden

Skapa strukturer för att minimera risken att samma problem återkommer, och skapa en beredskap för hur problemet ska handläggas om det ändå gör det!

## Information vid förändringar



148

## Två förhållningssätt vid omorganisation

Vill inte uppfatta.  
Kämpar emot med hårdhet.  
Klagar, åltar, beskyller.  
Odlar offermentalitet.  
Självcentrering  
Anpassar sig inte, blir trött.  
Bränner ut sig.  
Irritation och ilska som smittar hela arbetsplatsen.



**Stressar sig själv**

Pertti Simula

## Två förhållningssätt vid omorganisation

Uppfattar sanningen.  
Förändrar det som går.  
Anpassar arbets kvaliteten.  
Planerar långsiktigt.  
Tänker på helheten.  
Överför ansvaret uppåt, men deltar själv.  
Fortsätter göra sitt bästa så gott det går.



**Stressar inte sig själv**

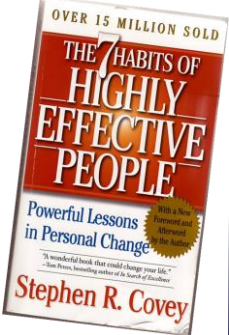
Pertti Simula



The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

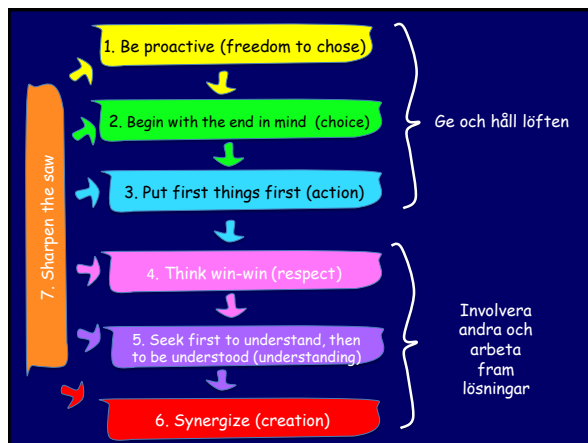
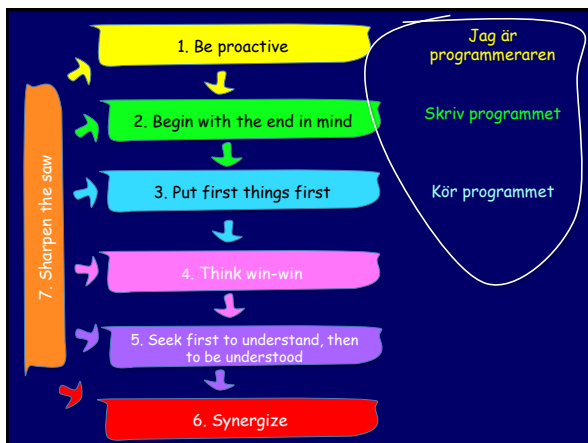
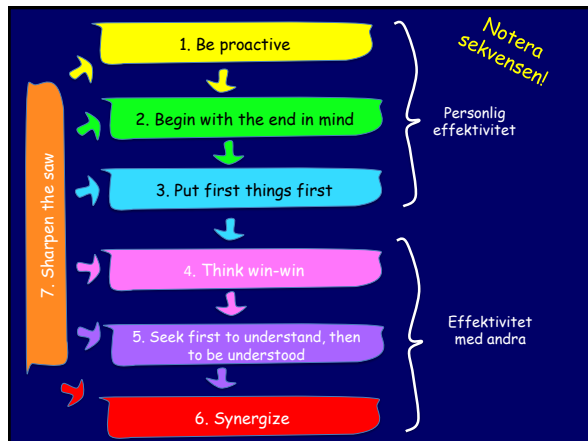
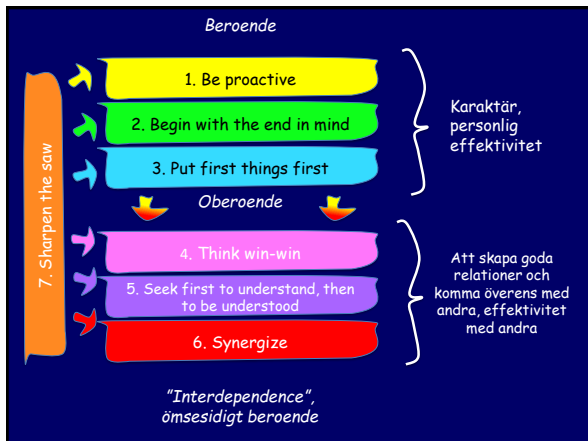
"Att leva och verka till 100 %"

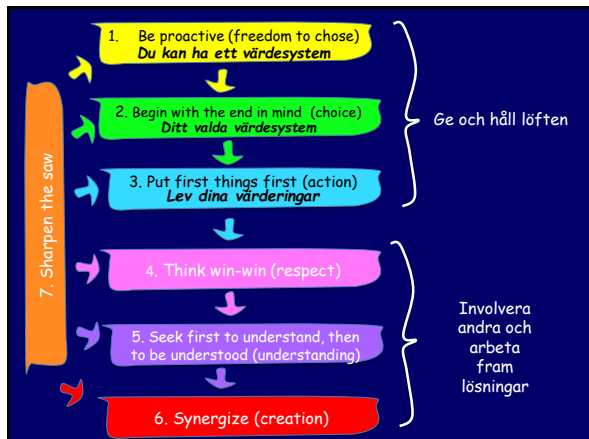


Vi är inte rädda för att dö  
- vi är rädda för att inte ha levat.



Rollo May





### Jag måste börja med mig själv

**Vana 1-3** handlar om

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

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

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

### Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende  
↓  
Oberoende  
↓  
"Interdependence"

### Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende  
↓  
Oberoende  
↓  
"Interdependence"

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

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

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

### Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende  
↓  
Oberoende  
↓  
Ömsesidigt beroende!

Vår kultur hyllar oberoende och självständighet.

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

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

### Beroende

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

### Former av beroende

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

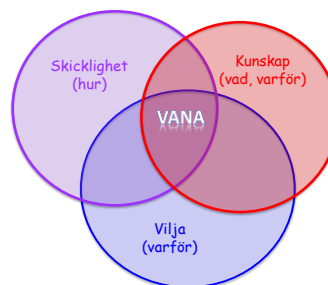
### Oberoende

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

### Interdependency, ömsesidigt beroende

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

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



### Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive  
(personal vision)  
*Freedom to choose*

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

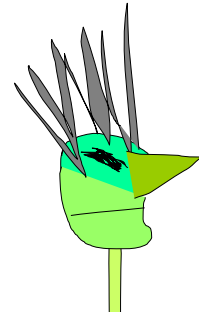
3. Put first things first  
(personal management)  
*Action*

Förmåga att ge  
och hålla löften

Selfmastery and  
selfdiscipline

Independence

Vad menar vi med "karaktär"?



### Vem vill du helst ha som chef?

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

Vi vill ha tekniker, metoder, kom-i-håg-listor...

...men är det vad vi behöver?

Ska vi t o m *låta bli* sådant?

### I stället för metoder

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

David Starr Jordan

### From good to great leader



Stephen R Covey

### "Ulrika", 50 år.

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

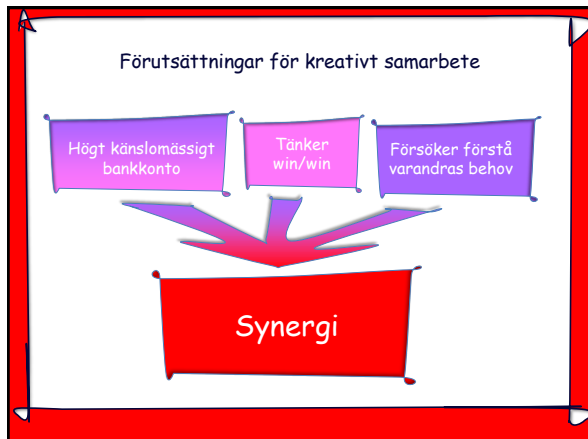
### Vana 4-6 i sammanfattning

4. Think win-win  
Respect

5. Seek first to understand, then to be understood  
Understanding

6. Synergize  
Creation

Interdependent relationships



### Varför prata om Covey här?

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

Vem är det som ska ledas?

Leda andra är inte så svårt...

om

man förstår principerna och kan leda sig själv

Vad är viktigast för en ledares möjligheter att leda?

Ledarskap måste förtjänas

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

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

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

"Restoring the character ethic"

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

### Vad menar vi med karaktär?

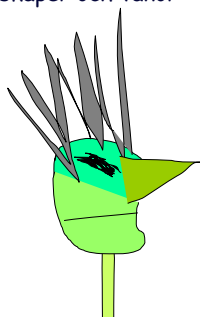
- Karaktären uttrycks i mina vardagliga vanor
  - Att **leva med självdisciplin och integritet.**
  - Att **låt mig styras av mina djupaste värderingar** - inte av mina tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
  - Min **förmåga att ge och hålla löften till mig själv och andra.**
- Vem jag **ÄR** - mina värderingar, mina handlingar, min karaktär - förmedlar mer om mig än mina känslor och ord.

### Varför prata om karaktär?

- Karaktärsetiken hävdar 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 = goda egenskaper och vanor

- Integritet
- Jämnmod, självbehärskning
- Tålmod
- Måttfullhet
- Ödmjukhet
- Pålitlighet
- Rättvisa
- Mod
- Omtänksamhet
- Kärlek
- Företagsamhet (industry)
- Tjänande (service)



### "Personality ethic"

- **De senaste 50 åren har det i stället mest handlat om personlighet, om att visa upp en attraktiv yta, om att spela det sociala spelet framgångsrikt, om att påverka och manipulera andra i syfte att nå mina egna mål.**
- Hur jag **verkar** vara, vilket intryck jag gör på andra, har blivit viktigare än min grundläggande karaktär.
- Vi uppmuntras och lär oss hantera och även manipulera andra för att få vad vi själva vill ha, utan att egentligen göra något åt vår underliggande karaktär.
- **Härigenom skadar vi vår moraliska och andliga utveckling.** Andra människor får aldrig användas som medel utan är alltid mål i sig själva.
- I slutändan blir vi genomskådade, mister förtroendet och därmed möjligheterna att påverka den andre.

### "Personlighetsetik"

- 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
  - Psykologiska tekniker och metoder.
  - Manipulation - använda tekniker för att få den andre att gilla en, låtsas intresserad, köra över folk.
  - Kommunikationsträning - hur man får mellanmänniskt samspel att flyta smidigt.

### Vad är problemet med personlighetsetiken?

- Medarbetarnas förtroende och tillit är en **förutsättning** för att de ska låta sig ledas av mig. Utan förtroende inget ledarskap värt namnet.
- Saknar medarbetarna förtroende för mig bryr de sig inte om vad jag vill att de ska göra.
- **Förtroende får du inte om du försöker ersätta karaktär och integritet med påverkanstekniker och manipulation.**
- För att vara en bra ledare måste du alltså vara en bra människa.
- **Med andra ord - innan du kan skörda måste du först så!**

## Vad är problemet med personlighetsetiken?

Medarbetarnas förtroende och tillit är en *förutsättning* för att de ska låta sig ledas av mig.

## Personligheten måste hänga ihop med karaktären

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



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

## Förhållandet mellan personlighet och karaktär

Relationsfärdigheter behöver inte vara fel...

OM

...de emanerar ur en bra karaktär

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

## Kostnaden för ett manipulativt förhållningssätt till andra människor

- Bryter mot de grundläggande principer vi behöver leva efter för att tillföra andra människor något värdefullt, vilket är en förutsättning för att vi själva ska få ett gott liv.
- Den som bryter mot principerna får betala ett högt pris i form av brist på djupa och meningsfulla relationer. Andra genomskådar med tiden de självcentrerade manipulörerna.
- Till de viktigaste principerna vi behöver följa hör Coveys vana 1-3 som kan ses som "karaktärsvanor".
- Coveys fjärde, femte och sjätte vana är "personlighetsvanor" och uttrycker min karaktär i mötet med andra människor.

## Principer

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



Identifiera och tillämpa den princip som styr resultatet du strävar efter

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

### Några förslag på korrekta principer

- Du kan välja dina handlingar, men inte dess konsekvenser.
  - Som man sår får man skörda, som man bäddar får man ligga.
    - Vill jag få något måste jag börja med att ge.
- No involvement, no committment.
- "P/pc balans". Både du själv och ditt företag behöver hitta en balans mellan att producera nu och att utveckla den långsiktiga produktionsförmågan.
- Behandla själv dina anställda precis som du vill att de ska behandla företagets bästa kunder.

### "Intuitiva" principer?

- Rättvisa
- Integritet
- Ärlighet
- Människans värdighet
- Tjänande
- Kvalitet
- Mästerskap (excellence)
- Potential
- Utveckling och växt
- Tålmod
- Närande
- Uppmuntran

### Vad tycker ni om dessa förslag?

1. Ta initiativ.  
Välj själv dina tankar, känslor, reaktioner och ditt liv.
2. Börja och lev med slutet i sikte.
3. Gör det väsentligaste först.
4. Tänk vinna-vinna.
5. Försök först att förstå, därefter att bli förstådd.
6. Sök lösningar som är bättre än något av de ursprungliga förslagen.
7. Utveckla kontinuerligt dig själv och dina förmågor.

### Var befinner jag mig i min utveckling?

	Beroende	Oberoende
Fysiskt	Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom).	Jag klarar mig själv.
Emotionellt	Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande.	Min självbild och min självkänsla kommer inifrån. Min känsla av värde är inte en funktion av hur jag behandlas av andra. <i>Att låta andras svagheter och andra omständigheter bortom min kontroll förstöra mitt eget humör och få mig att känna mig som ett offer är en form av beroende!</i>
Intellektuellt	Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande.	Jag tänker mina egna tankar, skapar mina egna ideer, analyserar och organiserar självständigt.

	Beroende	Oberoende	Ömsesidigt beroende
Fysiskt	Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom).	Jag har de förmågor jag behöver och klarar mig bra på egen hand.	Jag klarar mig själv, men tillsammans kan vi arbeta effektivare och utträta mer än vad jag förmår på egen hand. Ett framgångsrikt liv – äktenskap, vänner, föräldraskap, yrkesliv, ledarskap – förutsätter god förmåga till kommunikation, samarbete och lagarbete.
Emotionellt	Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande.	Min självbild och min självkänsla kommer inifrån. Min känsla av värde är inte en funktion av hur jag behandlas av andra. <i>Att låta andras svagheter och andra omständigheter bortom min kontroll förstöra mitt eget humör och få mig att känna mig som ett offer är en form av beroende!</i>	Min grundläggande självkänsla kommer inifrån, men jag inser att jag också behöver kärlek och gemenskap. Jag behöver både få och ge.
Intellektuellt	Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande.	Jag tänker mina egna tankar, skapar mina egna ideer, analyserar och organiserar självständigt.	Jag behöver kombinera mitt eget tänkande med andras för att kunna nå min fulla potential - vara allt jag kan vara och åstadkomma allt jag är kapabel till.

### Vanorna utgår från ett antal principer som jag behöver

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

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



### Korreakta principer är som fyrar

- Principer är inte samma sak som värderingar. Principerna är terrängen, värderingarna är kartan.
- Principer är inte samma sak som rutiner (hur vi brukar göra saker i praktiken).

### Korreakta principer är som fyrar

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

### Korreakta principer är som fyrar

- Principer är "psykologiska naturlagar".
- Principer är **m a o riktlinjer för effektivt beteende.**
- Vi kan inte bryta mot principerna utan att göra oss illa.
- Principer är inte samma sak som värderingar eller rutiner.
- Principer utgör "terrängen". Kartan är vår förståelse av dem.

Jag kan välja att leva i enlighet med sunda principer och därigenom själv vara en klart lysande fyr för andra

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

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

### Vad är skillnaden mellan principer och värderingar?

#### Principer

- Naturlagar, oberoende av oss själva
- Opererar oberoende av om vi är medvetna om dem eller inte, oavsett vad vi tycker om dem, oavsett om vi "accepterar" eller gillar dem
- Principer styr *konsekvenserna* av våra handlingar, därför gör vi klokt i att lära oss och underordna oss principerna

#### Värderingar

- Finns i vårt inre, har ingen oberoende existens
- Subjektiva, alla har dem men olika för olika personer
- Representerar det vi känner starkast för
- Inspirerar eller styr våra handlingar

Vi gör klokt i att värdera principer!

### Knepig situation i praktiken

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

### Tolvårig pojke som inte vill städa sitt rum

#### Principer som stöder städtvång

- Vår uppgift är att lära barnet det han behöver för att kunna bli en självständig vuxen, utveckla barnets "pc".
- Viktigt lära sig ett beteende som gör att man accepteras och får vara med i gruppen.
- Bidra, hjälpa till efter förmåga, inte utnyttja andra.
- Det ansvar man själv underlåter hamnar hos någon annan.
- Vill man få något, måste man ge själv - och helst vara den som börjar. Vill man skörda måste man först så.

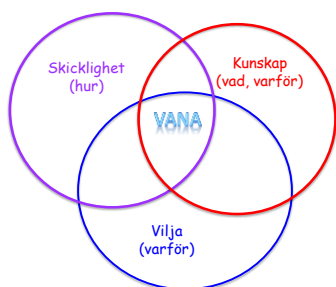
#### Principer som möjligen talar emot

- Autonomi, självbestämmande, delaktighet (no involment, no commitment).
- Lära sig självstyrning, hitta sin egen vilja, inte ge efter för grupstryck.
- Hur kan jag hjälpa barnet att VILJA hjälpa till, t ex med att städa?
- Behöver lära sig arbeta med KÄRLEK, tycka om det.

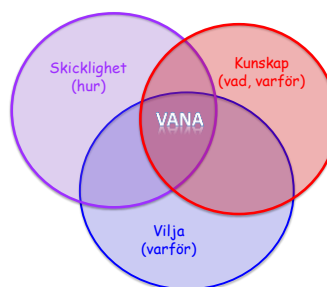
### Vad menas med en vana?

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

### Vad krävs för en vana?



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



### Vi är våra vanor

- Mina vanor visar vem jag är - min karaktär - och avgör vad jag åstadkommer i livet.
- Den svåraste och samtidigt viktigaste förändringen är den som ändrar på mina vanor.
- Lycka, framgång, goda relationer och ett gott liv är en följd av mina vanor. Vill jag ändra mitt liv måste jag ändra mina vanor.

### Daglig egenutvärdering

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

## Korrekta principer är som fyror

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

T S Eliot

## De sju vanorna

- **Principbaserat, karaktärsfokuserat, inifrån-och-ut** sätt att åstadkomma **personlig och mellanmänsklig effektivitet**.
- Vår effektivitet bygger på att vi skaffar oss **korrekta "kartor"**, då vi inte kan hantera en värld som vi inte ser klart.
- **Börja med dig själv** och dina innersta delar - dina paradig, din karaktär, dina motiv.
- **Privata segrar föregår offentliga segrar**. Det är lönlöst att försöka förbättra relationerna till andra innan vi förbättrar oss själva. Att ge och hålla löften till oss själva är en förutsättning för att kunna ge och hålla löften till andra.
- **Att leva effektivt** (i enlighet med korrekta principer, bl a de sju vanorna) **och med integritet** (i samklang med dina självvalda värderingar) ökar din självkänedom, ditt självförtroende och din självkänsla. Det ger dig också en känsla av kontroll, glädje, inre frid och att livet är spännande och meningsfullt.

## Habit 1 - personal vision

Be proactive

## Proaktivitet

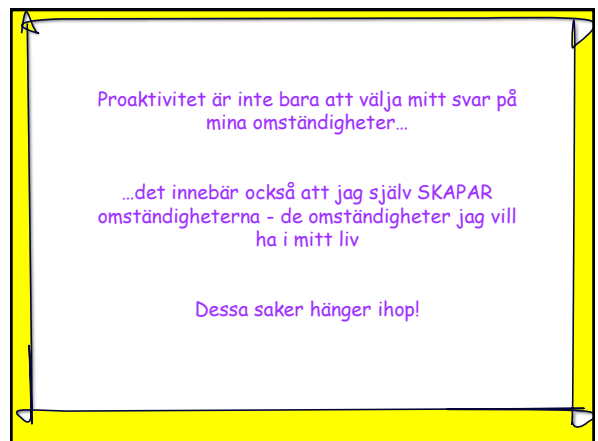
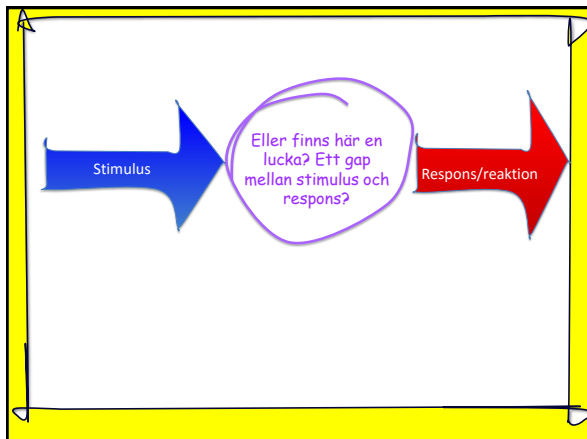
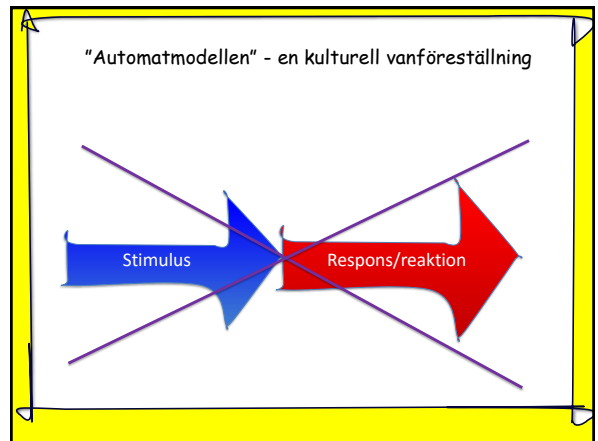
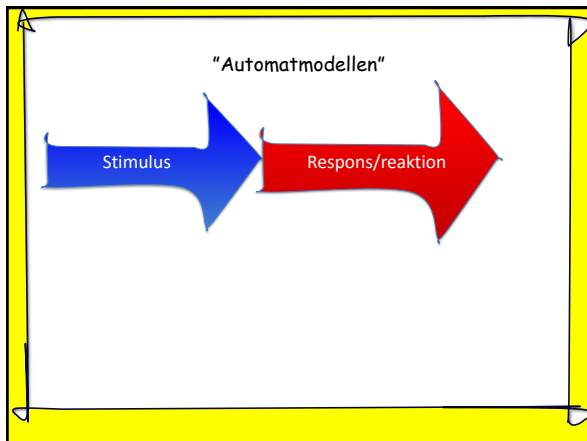
1. **Inre liv** - styra mina tankar, känslor, tolkningar och reaktioner
2. **Yttre beteende** - välja och kontrollera mina handlingar, ta initiativ, vara kreativ, skapa

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

"Om mamma inte får oss att stiga upp  
snart, kommer vi för sent till skolan."

## Vilket förhållningssätt ger det rikaste livet?

	Kulturell tendens	Principstyrt
Body	Lev som vanligt. Behandla hälsoproblem medicinskt när de dyker upp.	Förebygg sjukdom och hälsoproblem genom att leva i linje med kända principer för vad som styr hälsan.
Mind	Se på TV, "underhållning", viktigast är att ha roligt för stunden.	Läs brett och djupt, fortgående utbildning.
Heart	Använd andra människor till att gynna dina personliga behov och intressen.	Engagerat lyssnande, att tjäna andra, att ge istället för att ta, ger mer och djupare glädje även för en själv.
Spirit	Ge efter för tilltagande resignation och cynism.	Tillägna dig och tillämpa de universella principer som <ul style="list-style-type: none"> <li>• styr tillfredsställelsen av våra grundläggande behov</li> <li>• leder till ett liv som fungerar</li> <li>• ger en känsla av både mening och djup glädje</li> </ul>



### En mogen person tar ansvar för sig själv

**Insikten** att jag själv kan välja hur jag tolkar mina upplevelser, dvs att jag kan välja mina tankar, känslor och reaktioner.

**Ödmjukheten** att acceptera och ta ansvar för mina omständigheter.

**Modet** att ta nödvändiga initiativ för att arbeta mig igenom mina svårigheter.

Att växa upp innebär att jag alltmer ser, accepterar och tar mitt personliga ansvar

### En mogen människa väljer sitt liv

- Att skylla på andra och på omständigheterna minskar temporärt smärtan och skuld känslan, men låser samtidigt fast oss vid de aktuella problemen.
- Men vi har möjlighet att välja andra förhållningssätt. "I am the creative force of my life"
  - **Ödmjukheten** att acceptera och ta ansvar för mina omständigheter.
  - **Insikten** att jag själv kan välja hur jag tolkar mina upplevelser, dvs jag kan välja mina tankar, känslor och reaktioner.
  - **Modet** att ta nödvändiga initiativ för att ta itu med och arbeta mig igenom svårigheterna.
- Hopp och växt eller hopplöshet och cynism är alltså ett val för den som inser det.

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

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

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

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

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

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

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

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

### Motsatsen till proaktivitet är att vara reaktiv

- Andra människor och yttre omständigheter gör detta mot mig.
- **Leder till känslor av maktlöshet och bristande kontroll, "inlärld hjälplöshet". "Det spelar ingen roll. Jag kan inte påverka detta."**
- **Negativismen genomsyrar mina tankar, känslor och handlingar, och sprider sig därigenom även till människorna runt omkring mig.**
- **Proaktiva människor anklagar inte sina nuvarande omständigheter, sitt förflutna eller andra människor för det som händer dem.**

### Reaktiva människor

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

### Mitt språk avslöjar mig

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

### Reaktiva vs proaktiva människor

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

### Skilj på "liberty" och "freedom"

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

### Syfte och mening

- **En bra fråga till min hjälp: Vilket är syftet med denna situation och min roll i den just nu?**
- Ett extremt exempel är Viktor Frankl och hans logoterapi (logos = mening). **Om jag har ett varför att leva för så kan jag leva med varje vad och hur.** Så länge det finns ett syfte, en mening, ett värde att tjäna, förverkliga och leva för.
- "The last, ultimate freedom they could not take away from me. They could hurt my body, but they could not hurt me who lives in this body." (Viktor Frankl).
- **Det högsta värdet är att hantera även svåra omständigheter och lidanden på ett meningsfullt och konstruktivt sätt, så att mina handlingar även då uttrycker och stöder mina grundläggande värderingar och mål.**

### Min bild av världen avgör min livskvalitet

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

Vill du ha så måste du vara

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

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


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

**Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra**

Vi kan ge löften - och hålla dem  
Vi kan sätta upp mål - och arbeta hårt för att förverkliga dem

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

**Reaktion:** stimuli -> respons  
input -> output



Utlämnad till omständigheterna

A  
↓  
B

237

SOAL (SOARL)

Stressor

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

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

Kontroll över stressorn

Insikt, avslappning, stressreducerande beteende på sikt

238


Happiness, like unhappiness, is a proactive choice.

Stephen Covey

239


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



"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

Den största gåvan

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

Michael Rangne 2016-03-27 242

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

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

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

Hayes & Wilson 1999

245



Life is tough and then you die.

Okänd

The mass of men lead lives of quiet desperation.

Henry D. Thoreau

246



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

Michael Rangne

2016-03-27

247



Varannan person behöver psykiatrisk  
hjälp någon gång

- 3.8% av befolkningen (20-65 år) i Stockholm bedöms uppfylla kriterierna enligt DSM-IV för ett psykiatriskt syndrom
- 4-5% vårdas inom psykiatri i Stockholm under ett år
- 20% får ångestsjukdom
- 45% av kvinnorna får depression
- 5-7% har depression just nu
- 18% av männen missbrukar alkohol
- 6% av kvinnorna missbrukar alkohol
- 1% får psykotisk sjukdom



Michael Rangne

2016-03-27

249

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

Den svåraste frågan?

Hur håller jag mig levande  
och vital hela livet?

Så här?

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

Harold Whitman



Michael Rangne

2016-03-27

252

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

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

SIDEN BILDAD AV JILL ROBINSON

### Katastrofometern

Stödfråga för katastrofgradering:

Har jag cancer eller inte?

Maximal

Dött barn  
Obotlig cancer

"Kognitiv zon" = vardags-zon

Minimal

Bränt bröd

Var placerar du:

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

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

254

Men varför lär vi oss aldrig?

Vi lär oss inget av våra erfarenheter.

Möjligen lär vi oss något av de slutsatser vi drar av våra erfarenheter.  
Om vi drar några.

Hur gör vi kloka val?

Stimulus → **FRIHET ATT VÄLJA** → Respons/reaktion

Självmedvetande  
Samvete  
Fantasi  
Självständig vilja

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

Du väljer det!

257

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!

258 Michael Rangne 2016-03-27

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
- **Tar ansvar för sig och sitt**

Vad menas med att "ta ansvar"?

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

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

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

260

Alla människor kan inte få vad de vill.  
Alla människor kan inte bli vad de vill.



Men alla människor kan göra det bästa av sin situation

261

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

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

262

Handling -> konsekvens



Fritt val

Personlighetsutvecklingen äger rum här!

"Frihet under ansvar"

"Jag vill ha mer frihet"

=

"Jag vill ta mer ansvar"

## 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

265

## När det gäller barn går det framåt...

~~Uppfostran~~

~~Lydnad~~



Utveckling



Ansvarstagande

266

## Men hur ser vi på våra vuxna medarbetare?

Lydnad

Beroende

Yttre-belöning



Ansvarstagande

Självständighet

Inre motivation

267

## 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

## En definition på "tragedi"?

Leva hela sitt liv driven av "yttre" motivation, på jakt efter andras gillande!

## Vad behöver vi för att må bra?



Förmåga till nyanserad verklighetsuppfattning.  
Känslor som fungerar.  
God självkänsla.  
Goda relationer.  
Balans mellan påfrestningar och vår förmåga att hantera dem.

270



## "Rik på riktigt - om välbefinnande i vardagen"



### "Vardagens Femkamp"

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

### "Medaljerna"

- Mening
- Glädje
- Kärlek
- Frid
- Vardagsmakt

272

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 273

## Vad krävs för ett lyckligt liv?

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



274

## Känslor som fungerar



Ett sunt känsloliv kännetecknas av känslor och affekter som, utifrån situationen och den kulturella kontexten, är **rimliga och adekvata** samt **"lagom" lättväckta, starka och långvariga**.

Till detta kommer en förmåga att **uppfatta och tolka sina känslor** samt kunna **dra slutsatser av dessa** (sammanfattas ibland som självkännedom), och att kunna **reglera och uttrycka känslorna** på ett funktionellt sätt.

275

## I Platsbankens annonser söker man

- Social kompetens
- Ärlig köttchef
- Empatisk tågvård
- Lyhörd redovisningsekonom
- Lojal stålingenjör
- 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"!

**FEELINGS & EMOTIONS**

Vem bestämmer över mina känslor?

Mitt svar på denna fråga avgör vilket liv jag får.

Copyright 2005 May the Force Be With You!

278

## Inte jag själv?



Om mina känslor *inte* kommer från mina egna tankar, från hur och vad jag tänker...

- varifrån kommer de då?

279

## Vem bestämmer över mina tankar, reaktioner, känslor och handlingar?

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

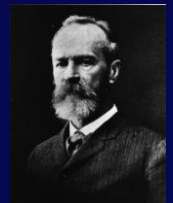


## Varför känner jag som jag känner?



281

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)

282

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



### Vad menas med att leva "här och nu"?

- Jag har lyckan i min hand, ögonblick för ögonblick, genom mitt förhållningssätt och min vilja att skapa i stället för att reagera.
- I varje ögonblick har jag en möjlighet att VÄLJA mitt förhållningssätt - vad jag gör av situationen, hur jag bemöter den andre, vad jag kan hitta för glädje i just denna situation eller detta möte.
- I varje ögonblick har jag möjligheten att SKAPA min upplevelse och mitt liv. Sann kreativitet ligger i just denna förmåga att skapa i nuet, av något eller av ingenting.
- Denna insikt och förmåga att göra något av nuet betyder mer för min lycka än de omständigheter som jag vanligen ägnar min tid åt att jaga och förbättra.

Michael Rangne

2016-03-27

284

### Sortera dina jobbiga känslor

Jobbiga känslor säger oss att vi - kanske - tänker fel just nu. Hur behöver jag tänka för att få en annan känsla?

Men en jobbig känsla kan också vara ett friskt budskap till oss själva, från oss själva, om oss själva. Som det gäller att lyssna på innan den övergår i utbrändhet eller depression.

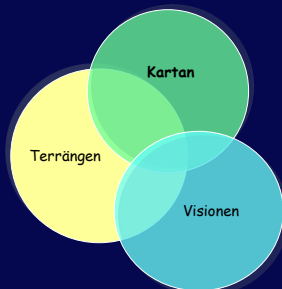
285

### Vår hjärna har ett problem...



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

286



287


### Är världen verkligen den jag tror?



Min karta, mitt "paradigm", är linsen som jag ser hela världen genom

288

Vi ser alla världen genom vår egen unika lins



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

289

Den taskiga kartan kan vara mer eller mindre självförvållad

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

Paul Simon

Är jag verkligen den jag tror?



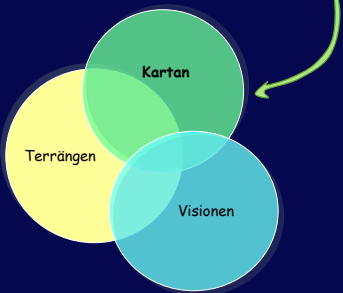
Gott självförtroende kan möjligen vara bra att ha ibland, men en korrekt och nyanserad självbild är bättre!

291

Johari fönster

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Öppna fältet Lyhördhet Tydlighet	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

Varifrån kommer egentligen min världsbild?



293

Är mina värderingar verkligen mina?



294



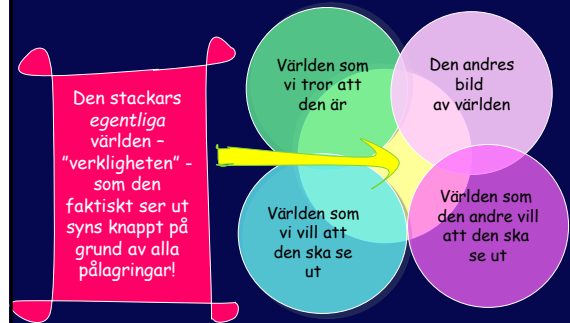
Besvärliga medarbetare, dito chefer och kunder, och norska massmördare kännetecknas av samma principiella problem:

- dåliga kartor som inte avspeglar terrängen
- udda värderingar och orimliga förväntningar



295

Vad menar vi med att "förstå"?



296

Diskrepansen mellan den ljusrosa och den mörkrosa världen kan upplevas mycket provocerande



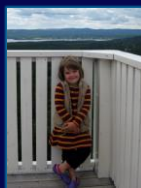
297

Ett test på en människas personlighet



298

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.

299

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

Hur tänker du nu?  
Hur tänkte du då?

300

"Positivt tänkande" är inte alltid särskilt smart

Man kan tänka *si* i stället för *så*...  
...men den väsentliga frågan är **vad som är sant**, dvs bäst överensstämmer med den faktiska världen

301

Den nyslappa kognitiva stilen...

"Men kan du inte försöka se det så här (...) istället?"

Michael Rangne 2016-03-27 302

Korrekta principer = verkligheten

Våra paradig = kartan

Vår uppgift är att bli medvetna om och korrigera våra grundläggande paradig så att de bringas i samklang med korrekta principer. Det innebär att vi får en klar lins att se världen genom.

På köpet kommer även våra värderingar och visioner att bli mer realistiska

303

Ju mer medvetna vi är om hur våra kartor ser ut, hur de skiljer sig från terrängen de ska beskriva, och hur de har byggts upp av våra erfarenheter genom livet...

...desto mer kan vi ta ansvar för dem, undersöka och ifrågasätta dem, testa dem mot verkligheten.

304

Vi behöver *andra människor* för att kalibrera vår karta, vår självbild, våra visioner och våra värderingar

305

Största förändringen i vår upplevelse av världen och av vårt beteende uppstår när ett övergripande "paradigm" förändras så att det bättre avspeglar terrängen.

"Livskvalitet mäts i antal skratt?"

Därmed förändras vanligen även visionen i mer realistisk riktning.

306

Korreakta kartor - i linje med riktiga principer - har mycket större betydelse för vår personliga effektivitet och för våra relationers kvalitet än aldrig så stora ansträngningar att förändra ytliga attityder och beteenden

307

När våra visioner och/eller värderingar förändras har det också dramatisk effekt på hur vi fungerar och handlar

Min världsbild och min karaktär hänger ihop  
Seeing is beeing  
Beeing is seeing

308

**Attackera rätt problem!**

- Kan det vara så att mina problem med medarbetaren, äktenskapet, stressen eller barnen egentligen inte handlar om dem?
- Kanske hänger svårigheterna snarare ihop med min bild av dem, eller med mina förväntningar?
- Jag måste börja analysen med att titta på mig själv - mina underliggande föreställningar och förväntningar, mina motiv och min karaktär.

"Hur jag ser problemet är problemet"

309

Hur märker vi att kartan inte stämmer?

310

311

Det finns bara tre vägar

312

Denna klyfta är många inte medvetna om. De tror att kartan = terrängen.

**Kartan**

**Terrängen**

**Visionen**

Problemet med denna bristande medvetenhet är att vi inte kan hantera en verklighet som vi inte ser.

Ju mer korrekt och nyanserat vi förmår uppfatta den värld vi lever i - och oss själva - desto mer effektivt och ändamålsenligt kan vi hantera världen och oss själva i denna värld.

Det är svårt att bli lycklig i en värld vi inte förstår och därför inte kan hantera.

313

**Terrängen**

**Kartan**

**Visionen**

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

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

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

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

De flesta av oss ägnar, utan att vi reflekterar över det, större delen av våra liv åt att försöka lappa ihop glappet mellan världen som vi uppfattar den och världen som vi önskar att den "borde" vara!

314

### Hur uppstår diskrepansen?

Världen som den faktiskt ser ut

**Vår bild av världen**

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

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

**Personlighetsrelaterat**, försvarsmekanismer

**Uppväxtrelaterat**, dåliga förebilder

315

**Dysfunktionella automatiska tankar och tolkningar**

**Villkorliga antaganden**

**Grundantaganden**

316

### Exempel på förvrängningsmekanismer

**Kognitiv referensram**

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

**Kognitiv referensram**

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

317

### Hur kan vi reducera dissonansen?

Världen som den faktiskt ser ut

**Vår bild av världen**

**Goda förebilder**

**Goda samtal människor emellan**

**Reducera stress**

**Information och utbildning**

**Behandling av psykisk sjukdom**

**Psykoterapi**

318

**Hjälp den andre orientera sig**

1. Överblicka **terrängen**, dvs skaffa sig en korrekt karta.
2. **Ändra det som går** att ändra av terrängen.
3. Ha **rimliga förväntningar**, dvs att önska vad som är uppnåbart.
4. **Acceptera att kartan aldrig helt kommer att överensstämma med visionen** och att detta inte nödvändigtvis måste leda till negativa känslor.

**Några floskler att akta sig för...**

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!

**Finns det något alternativ?**

**Må bra själv på NÅGOT vis -  
 DITT vis!**

**Vetenskapens topp tre för ett lyckligare liv**

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



**Lyckoklövern**

- Använd tiden klokt
- Sök både mening och nöje
- Jämför dig med de 98 % som har det sämre än du
- Intressera dig för andra än dig själv
- Gör gott för andra
- Lyssna till din inre röst
- Var tacksam för allt som är bra i ditt liv
- Odla närande relationer
- Fokusera på det positiva
- Relativisera

**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 glädjemenen** och försöker leva i nuet.
8. De **motionerar** ofta och regelbundet.
9. De **hanterar påfrestningar** och kriser så att de kommer ur dem fortare och på rätt köl.

## Att hålla kursen i livet

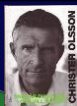
1. Allt vi vill lyckas med - även att skapa ett lyckligare liv - fordrar **motivation, ansträngning och engagemang**.
2. **Lev medvetet, lev med frågan**. Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
3. **Avsätt minst en halvtimme - fast tid - var vecka till dig själv**, hur du mår och hur du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

## 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

## Recept för ett lyckligt liv?



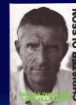
Lycklig är något man väljer att vara genom att *se det man har* (och inte det man *inte* har).

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

Michael Rangne

327

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?



328

## "Jämförelsehelvetet" - en säker väg till olycka

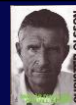
Leta efter de bästa egenskaperna och de största tillgångarna hos alla andra och var avundsjuk på hela paketet!

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

Michael Rangne

329

## Träningsfråga för dagligt bruk



Vad är det *roligaste* som hänt idag?

Michael Rangne

330

Recept nr 2 för ett lyckligt liv?



**Vi behöver bli behövda!**

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

Michael Rangne 331

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*

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?




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

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

Michael Rangne 333

- 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 2016-03-27 334

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

*Okänd källa*

335

Känslor smittar

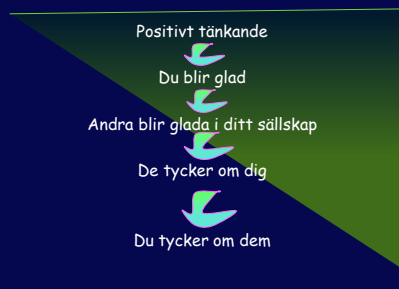


Vi tycker om glada människor, eftersom deras glädje smittar oss.

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

Michael Rangne 336

## Vi tycker om dem som tycker om oss



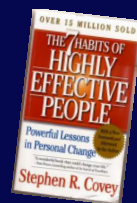
Positivt tänkande och glädje är en genväg till goda relationer

337

## Ett sista recept: **Lev med integritet!**

Kongruens mellan  
dina högsta  
värden och ditt  
sätt att leva.

Glädje, lycka och  
självkänsla följer  
av kongruensen.



2016-03-27

Michael Rangne

338

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

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

339

## Men låt också livet fråga dig!

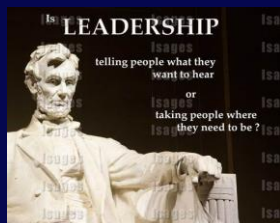
Varje stund i livet ställer någon form av fråga till mig:

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

*John Powell, Fully human, fully alive*

## Tredje frågan

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



341

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

Michael Rangne

2016-03-27

342




Ledarskap handlar inte om dina egna prestationer.

Ledarskap handlar om att få GRUPPEN att prestera!

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

Michael Rangne 2016-03-27 344

### Formel för optimal grupprestation



$IQ \times EQ \times Kcal = \text{Resultat}$

- IQ = gruppens samlade kunskap rörande uppgiften som ska lösas.
- EQ = gruppens förmåga att samarbeta och hjälpa varandra.
- Kcal = gruppens ansträngningar.

Resultat uppnås av människor som kan något, som vill samarbeta och som sätter av energin som behövs.

Men glöm inte... prestationen har inte något större värde om det inte är rätt arbete som utförs!

Michael Rangne 345

### 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).

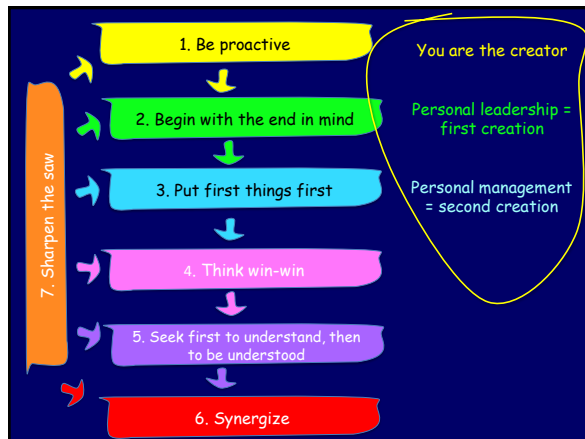
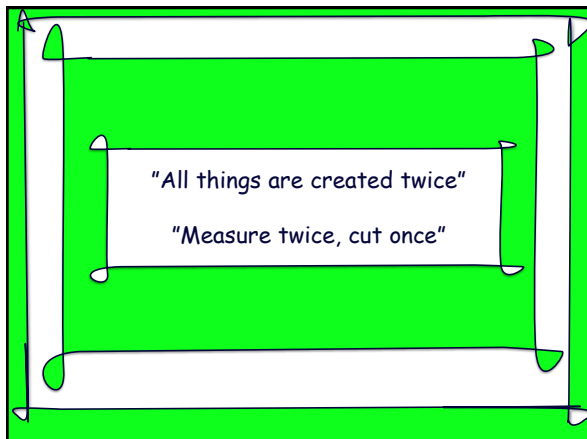
### Optimering av kvalitet, "good enough"

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

### Habit 2 - personal leadership

Begin with the end in mind



Begin with the end in mind



Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.  
Vad skulle du vilja att de säger?

351

Denna fråga ska jag ställa mig:  
1. Litet längre fram livet, när det inte är så stökigt längre och jag hinner tänka efter ordentligt?  
2. Nu, genast, var dag?

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

Michael Rangne

352

Vart är du på väg - och vill du dit?

Det är aldrig för sent att börja leva det liv jag egentligen vill ha levt.  
Det är å andra sidan aldrig för tidigt heller.

Michael Rangne

353

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?

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

### "The thick of thin things"

- Hur många kommer på sin dödsbädd att önska att de tillbragt mer tid på kontoret eller vid TV'n?
- De allra flesta kommer istället att önska att de spenderat mer tid med de människor de älskat - familjen, barnen, vännerna och dem man varit satt att tjäna.
- Hur kommer det sig att vi underordnar hälsa, familj, barn, vänner, integritet och annat viktigt i vårt liv vårt arbete?
- Kulturen säger "jobba hårdare, satsa, offra dig ett tag".
- Men balans och sinnesfrid uppnås inte med hårdare arbete i sig.
- **Balans och sinnesfrid följer istället den som utvecklar en tydlig medvetenhet om sina högsta prioriteringar och som lever med fokus och integritet mot dessa.**

### Framgång och "success" förutsätter att min steg lutar mot rätt vägg

Ett framgångsrikt liv handlar om att leva så att jag uppnår mina högsta visioner för vem jag vill vara och vad jag vill åstadkomma.

INTE om att vara och leva som någon annan eller samhället vill.

"There is only one success - to be able to spend your life in your own way"  
(Christopher Morley)



### Vad menar vi med integritet?

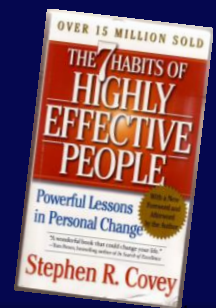
### Vad menar vi med integritet?

- 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.

### Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



## En väg till lycka och självkänsla

Att leva efter mina djupaste värderingar.  
 Djupgående karaktärsodling - inte yttlig personlighetsutveckling.  
 Vem jag *är* - inte yta och sken.

Kort sagt: att leva efter **MINA EGNA** djupaste värderingar, inte efter andras åsikter om den yta jag visar.

362

"Förklara så att ett barn kan förstå"



363

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

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



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

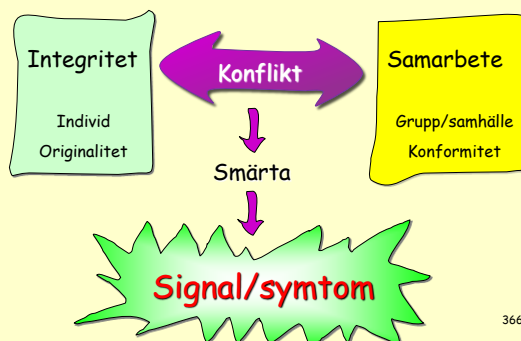
364

"Take me or leave me, I'm all I've got!"



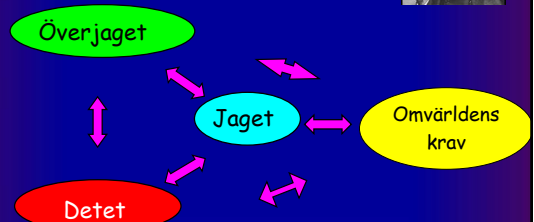
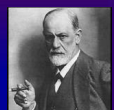
365

## Integritet och samarbete



366

## Psykodynamisk modell



Fråga: Hur vet jag om en för mig ny människa som ger ett trevligt intryck egentligen är psykopat?

Svar: Det vet du inte

368

FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)

1. Tillhörfasen.
2. Gemytfasen.
3. Rollsökningfasen.
4. Samhörighetsfasen.

Will Schutz

FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)

1. **Tillhörfasen.** Vill/får jag höra till gruppen? Ska/får han höra till oss? Här anpassar vi oss till gruppens normer och till varandra.
2. **Gemytfasen.** Fortsatt anpassning. På ytan trevligt, vi försöker visa att vi passar ihop. Vi undviker att visa vårt sanna jag för att inte störa gemytet.
3. **Rollsökningfasen.** Vi börjar uttrycka vår identitet, visa vem vi är, söka roller inom gruppen. Inte längre anpassning utan spänning och ev konflikt. Om vi lyckas reda ut våra roller och bli trygga i det vi gör kan vi gå vidare till samhörighetsfasen. Om inte backar vi kanske till gemytfasen.
4. **Samhörighetsfasen.** Samverkan, ömsesidigt beroende, förtroende. Vi behöver varandra och är nöjda med det.

Will Schutz

Förslag till Skolverket gällande ny övergripande målsättning för skolan



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

Självkänsla, trygghet och sinnesfrid kommer inifrån

- Korrekta paradigmer och principer, väl integrerade.
- Leva i överensstämmelse med sanna principer och sunda värderingar.
- Kongruens mellan inre liv och yttre beteende. Leva "inifrån och ut", ett liv med integritet där mina dagliga vanor avspeglar mina djupaste värderingar. Jag visar och står för den jag är.
- Leva mitt liv i effektivt ömsesidigt beroende, där jag vet att jag kan förstå en annan människa på djupet, att det går att finna win/win-lösningar och att jag kan medverka i autentiskt, kreativt samspel med andra.
- Tjäna, hjälpa andra på ett meningsfullt sätt.
- Leva med mål och mening, engagemang i något större än mig själv.

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

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

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

## 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

Michael Rangne

2016-03-27

376

## Utmärkande för kloka mål

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

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

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

Skriv ner vad du kommer fram till.

Michael Rangne

378

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

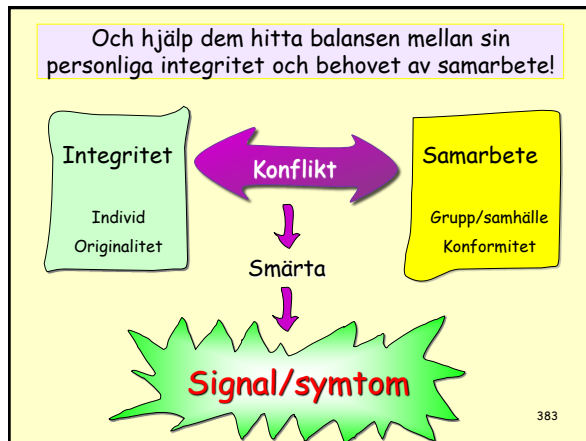
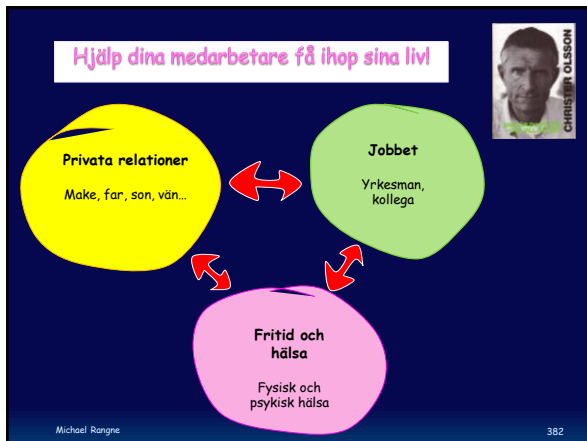
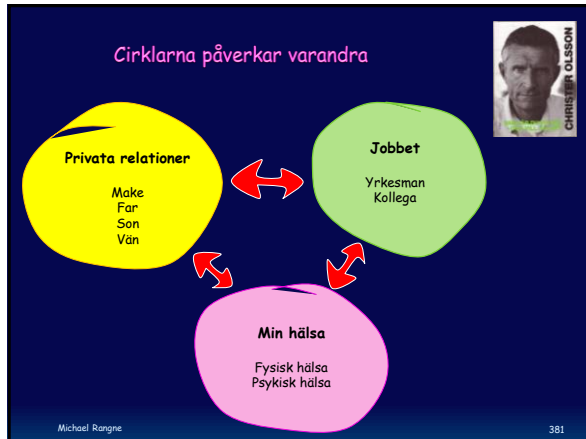
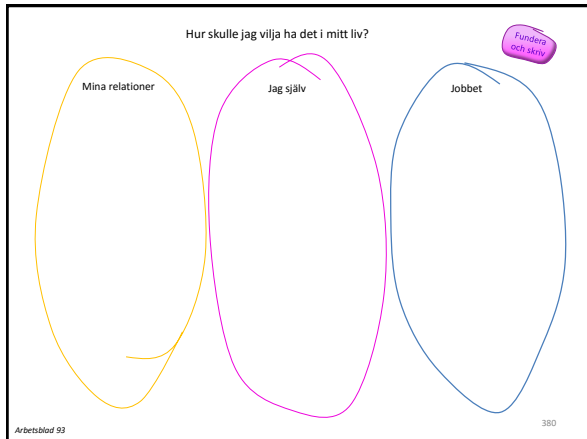
Mina relationer

Jag själv

Jobbet

Michael Rangne

379

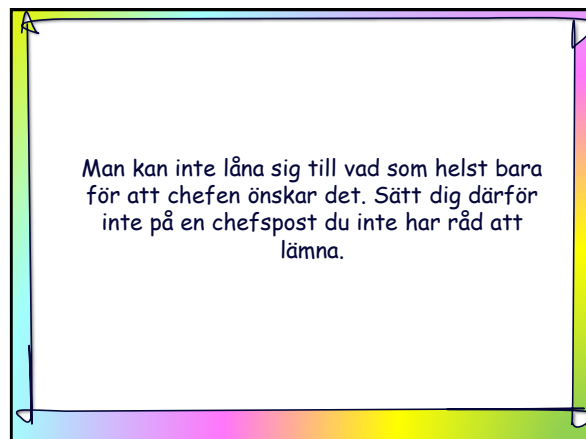
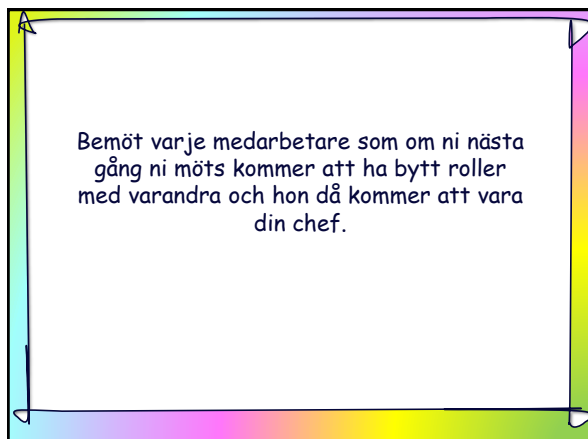


Målgaller

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

Vid en konflikt där arbetsplatsens/ledningens krav för tillfället synes oförenliga med medarbetarens bästa - hur väljer jag då att göra, var har jag min ultimata lojalitet?

Med andra ord - prioriterar jag medarbetarens eller organisationens behov när det bränner till?



Tänk igenom och skriv ner vem du vill vara och vad du står för - privat och som yrkesman - samt skriv ner allt du *aldrig* tänker nedlåta dig till.

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

388

Tänk igenom och skriv ner vem du vill vara och vad du står för... samt skriv ner allt du *aldrig* tänker nedlåta dig till!

Fundera och skriv

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

Arbetsblad 89 389

**Integritetspegeln - lustfyllda och meningsfulla aktiviteter**

Aktivitet	Timmar/vecka (exempel)	Ändra till (målsättning)
Leka med barnen	2	5
Träna	1	3
Ringa mina vänner	0	1
Umgås med min partner på tu man hand	0	2
Läsa morgontidningen	4	2
Lyssna på musik	0-1	2
Läsa böcker	1	3
Bidra till en bättre värld	0	1

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

**Integritetspegeln - lustfyllda och meningsfulla aktiviteter**

Aktivitet	Timmar/vecka	Ändra till (målsättning)



### Ledarskap är grunden för allt annat

- Ingen, aldrig så skicklig, "ledning" (management, vana 3) kan kompensera för bristande ledarskap.
- Att sätta upp och jaga mål för mig själv är meningslöst om jag inte först har klargjort mina värderingar och utgår från dessa.
- Framgångsrikt föräldraskap utgår från riktning, syfte och familjekänsla - inte kontroll, regler och prestationstänkande.

Riktig effektivitet handlar inte om *hur mycket* jag gör

Det handlar om *vad* jag gör, om att göra rätt saker.

Vad som är rätt sak kan jag bara avgöra genom att jämföra med målet med sysslan.

I slutänden utgör mina djupaste visioner för mitt liv, vem jag vill vara och vad jag vill åstadkomma innan jag dör, basen för mina val, det jag alltid behöver jämföra med för att kunna göra det bästa valet.

### Vana 2 - börja med slutet i sikte

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

### Föreställ dig din egen begravning om tre år

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

### Välj själv dina värderingar och mål

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

### Bestäm själv vad du vill med ditt liv

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

## Låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

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

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

För att nå vår vision är en tillförlitlig **kompass, samvete och beslutsamhet** viktigare än en exakt vägbeskrivning.

Vet vi bara vart vi är på väg kan vi alltid korrigera kursen efterhand.

Lyckligtvis, eftersom kulturen och andra människor ständigt, mer eller mindre medvetet, stör vår färd och drar oss ur kurs.

## ""Mission statement"

- Ett sätt att uttrycka mina, äktenskapets, familjens eller organisationens djupaste värderingar, roller och mål.
- Kan användas som riktlinje för mina/våra val, det som allting jämförs med.
- Fungerar som kompass under färden. Vi kommer ur kurs jämt och samt, men missionen i fjärran hjälper oss att korrigera kursen.

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

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

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

Detta nya manuskript = min "personliga trosbekännelse" (mission statement).

Utgångspunkten är mina djupaste värderingar - vad jag kommer fram till när jag begrunder min stundande begravning och vem jag då vill ha varit.

Mitt "mission statement" ger mig vägledning för mina val, trygghet och självkänsla på färden. Förändringar och oväder rubbar mig inte längre.

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

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

## Tre frågor

1. Har din organisation en vision ("trosbekännelse", mission statement)?
2. Har ALLA varit med och arbetat fram den?
3. Används den i det dagliga arbetet, som ett stöd för val och beslut?

### Visionens (mission statement) roll

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

### Hur kan man få människor att engagera sig?

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

### Vad är skillnaden mellan principer och värderingar?

#### Principer

- Naturlagar, oberoende av oss själva
- Opererar oberoende av om vi är medvetna om dem eller inte, oavsett vad vi tycker om dem, oavsett om vi "accepterar" eller gillar dem
- Principer styr konsekvenserna av våra handlingar, därför gör vi klokt i att lära oss och underordna oss principerna

#### Värderingar

- Finns i vårt inre, har ingen oberoende existens
- Subjektiva, alla har dem men olika för olika personer
- Representerar det vi känner starkast för
- Inspirerar eller styr våra handlingar

Vi gör klokt i att värdera principer!

### Vad är ditt centrala perspektiv, centrum i ditt liv?



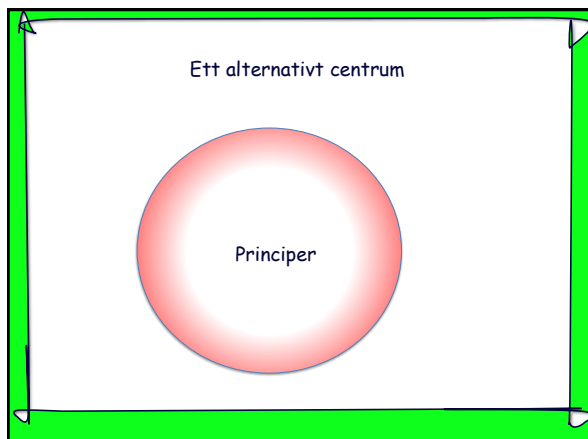
Vi är ofta inte fullt medvetna om vårt centrum, trots att det på många sätt styr oss och utgör källan till vår trygghet, visdom, ledningsförmåga och makt.


Oavsett vilket som dominerar så medför det risker.




Mitt centrum utgör den lins, det filter, genom vilken jag betraktar världen. Olika linsar ger olika bilder!





Principer - ett alternativt centrum 

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

Fördelar med att "komma" från ett principbaserat centrum 

1. Jag styrs inte av andra människor eller omständigheter. Jag kan medvetet och proaktivt välja vad jag finner vara det bästa alternativet. Ger mig friheten att stå utanför stundens hetta och analysera mina valmöjligheter.
2. Ger tryggheten att veta att mitt beslut sannolikt är det mest effektiva, eftersom det grundas på kända principer med förutsägbara långtidseffekter.
3. Mitt val bidrar till att jag lever efter mina djupaste värderingar.
4. Mitt oberoende gör att jag lättare kan vara effektivt ömsesidigt beroende.
5. Jag kan känna mig bekväm och trygg med mitt beslut, eftersom jag vet att jag grundat det på så korrekta principer som möjligt.

Bestäm själv vad du vill med ditt liv

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

Låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

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

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

Utarbeta en beskrivning av dina högsta värden, ambitioner och mål

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

### Visionens (mission statement) roll

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

### Första frågan till dig som vill bli ledare

Varför vill du det?



417

### Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

Ingen ärlig feedback

Inga likvärdig relationer

Alla vill ha något från dig

Vem kan man lita på?

Göder din eventuella narcissism och självgodhet

### "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

### Andra frågan

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



420

### "Chefsurspårning"

- Chefen utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna.
- Beror på:
  - Otydligt ledarskap (23 %).
  - Bristande självinsikt (22 %).
  - Oppnådda ekonomiska resultat (15 %).

Ulf Gowers och Cristian Pozo, KTH, på uppdrag av Kandidata

### Satsa på självkänedom

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?
2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**
3. Vill du ändra på något framöver? Hur?

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

424

### Hur ser din egen profil ut?

Fundera och skriv

Låg självkänsla  
Svagt självförtroende  
Självutplånande  
Ängslig  
Osjälvständig

Grandios  
Överdrivet självförtroende  
Självupptagen, dramatisk, narcissistisk  
Bristande förutseende och planering  
Självtricklig, självsvaldig



Lättstressad  
Rigid, tvångsmässig  
Misstänksam, tillitsbrist  
Introvert  
Antisocial  
Empatisk  
Jordnära, konkret

Bristande stressvar  
Ostrukturerad, impulsiv  
Godtrogen, lättlurad  
Extrovert  
Prosocial  
Empatibrist  
Svag realitetsförankring

Arbetsblad 85

425

### Vem vill du helst ha som chef?

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

### Dödssynderna

Likgiltighet

Högmod

Girighet

Vrede

Avund

Vällust

Frosseri

427



### Dygderna förändras

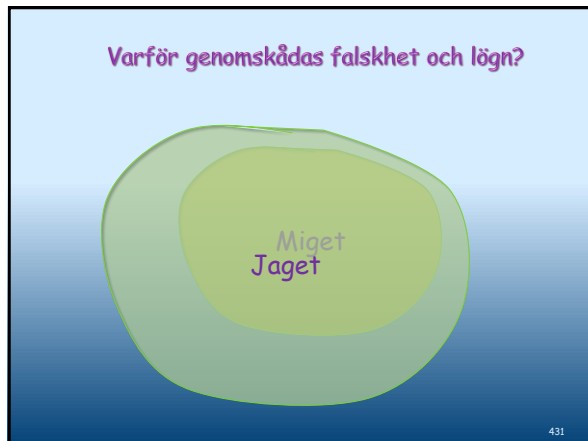
1900	2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Måttlighet</li> <li>▪ Ärlig</li> <li>▪ Tystlåten</li> <li>▪ Seriös, tyngd</li> <li>▪ Sparsam</li> <li>▪ Lugn och trygg</li> <li>▪ Ödmjuk</li> <li>▪ Hel och ren</li> <li>▪ Långsiktig, bred</li> </ul> <p style="font-size: small; color: white;">"Ät inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilitet, kreativitet</li> <li>▪ Verka vara ärlig</li> <li>▪ Kommunikativ</li> <li>▪ Självironi, lättthet</li> <li>▪ Konsumtionsbenägen</li> <li>▪ Cool och distanserad</li> <li>▪ Självframhävande, kaxig</li> <li>▪ Kroppsmedveten</li> <li>▪ Projektinriktad, smal</li> </ul> <p style="font-size: small; color: white;">"Bli känd, ha gott om pengar, tro på dig själv."</p>

Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

### Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång

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

Michael Rangne 2016-03-27 430



### Jungs personlighetsstrukturer - varför genomskådas falskhet och lögn?

**Jaget** = den jag vill uppfattas som. Ytan, gannityret, vårt "sociala" jag. Det vi lärt oss visa upp för att kunna umgås med andra och få vara med.

**Miget** = den jag innerst inne är. Mitt sanna jag med alla dess skavanker.

Michael Rangne 432

### "Miget" läcker!

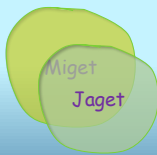
Andra ser mitt "mig" - även när jag tror att de bara ser mitt "jag"!

Jag läcker både vad jag tänker och vad jag känner.

Därför måste jag tro på mitt budskap om jag vill att andra ska tro på mig.

Michael Rangne 433

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

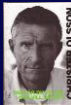
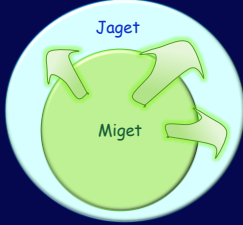


- Falskhet och förställning inte fungerar. Andra ser mitt "Mig" vare sig jag vill det eller inte. Uppriktighet är enda långsiktiga möjligheten.
- Jag måste göra något åt mitt "Mig" om jag vill ändra andras bild av mig. Det räcker inte att ändra fasaden, mitt "Jag".
- Jag måste själv tro på mitt budskap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

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

434

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

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

Michael Rangne

435

### 360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

1. En psykolog intervjuar 7-8 viktiga personer runt chefen.
2. Svaren sammanställs i ett "porträtt".
3. Chefen får ta del av rapporten i ett återkopplingsamtal med psykologen.
4. Tillsammans med psykologen diskuteras vägen framåt, behovet av utveckling, personlig coach eller nya utmaningar.

Skanska

### 360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

- Skanska lägger stor vikt vid chefernas självkänedom och hur de hanterar sin ledarroll.
- Man tittar på
  - Personlighetsdrag
  - Strategiskt tänkande
  - Förändringsledning
  - Kommunikation
  - Förmåga att leda sig själv
  - Förmåga att leda andra
  - Styrkor
  - Utvecklingsområden
- Man fokuserar både på att korrigera svagheter och att utveckla styrkorna.

Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD

### En chef med god självkänedom

- Är trygg i sig själv, känner sina egna styrkor och svagheter.
- Förstår hur han/hon påverkar medarbetarna, miljön och resultatet.
- Förmår skilja på egna behov och företagets behov.
- Kännetecknas av en stark inre drivkraft.
- Leder med **sunda normer**, och inte med karisma, utstrålning och övertalning.
- Vill hellre ha respekt än beundran.
- Lever som han lär - ödmjuk, självkritisk och medveten om sina egna svagheter.
- Lagspelare.
- Vågar fatta tuffa beslut.

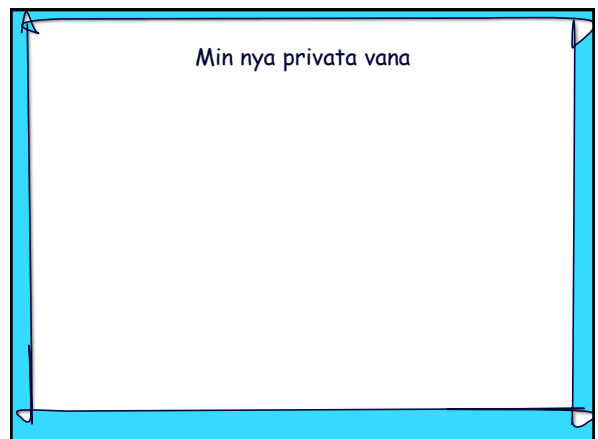
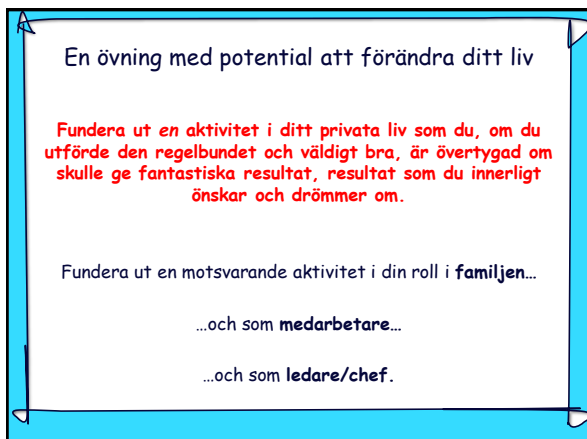
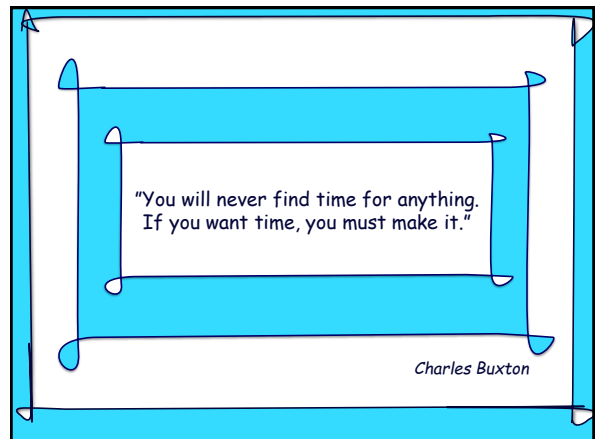
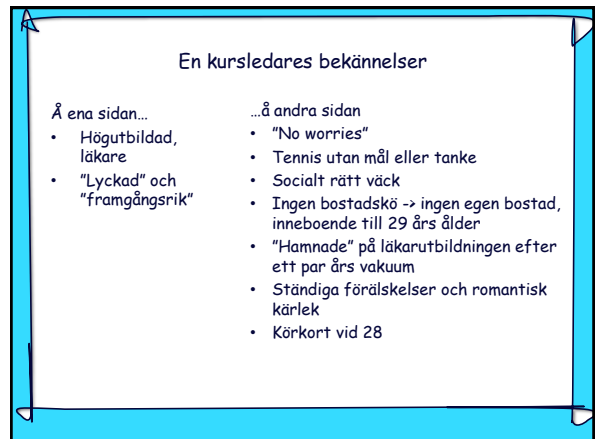
Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD

### En chef som är otrygg i sig själv och saknar självinsikt

- Kan inte skilja på egna och företagets behov.
- Får sämre resultat
- Kan inte leda andra till framgång.
- Har svårt att ta till sig kritik
- Gillar inte dialog.
- Fokuserar mer på sig själv än på gruppen.
- Omger sig med ja-sägare.
- Befordrar fel människor.
- Känner sig hotad av andras framgång.
- Använder inte medarbetarnas styrkor på områden där de själva är svaga.

Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD





### Min nya familjevana

### Min nya vana som medarbetare

### Min nya vana som ledare

### Vana 3 - put first things first

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

### Skillnaden mellan "leadership" och "management"

#### Leadership (vana 2)

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

#### Management (vana 3)

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

"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 strength of their purpose."

*E.M. Gray*

### Vana 3 - put first things first

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

### "Management" handlar om prioriteringar

"Manage from the left, lead from the right."

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

Ska jag prioritera mitt schema eller **schemalägga mina prioriteringar?**

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

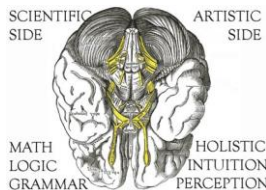


"Organize and execute around priorities."

### "Manage from the left, lead from the right"

Management = hur?

Leadership = vad?



### Vad är effektivitet?

Effektivitet är att göra

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

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

### Vad menas med "effektivitet"?

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

### Vad menas med "effektivitet"?

Exempel, stökigt tonårsrum som behöver hållas snyggt:

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

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

Vi behöver balansera kortsiktiga och långsiktiga behov inom alla områden av livet

Producera i nuet och investera i kompetensutveckling för framtiden

- Liv och hälsa
- Personlig utveckling
- Äktenskap
- Barn
- Vänner
- Yrke

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

Fyra kategorier av krav på vår tid

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

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.

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

Att leva effektivt handlar i hög grad om att byta ut linsen man betraktar världen genom

Bråttom-linsen



Viktigt-linsen

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.

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

Se till att alla ärenden blir omhändertagna. Du kanske inte finner ärendet viktigt, men du kan vara övertygad om att den som kommer med ärendet tycker det!

Att prioritera är svårare och vanligare än man kan tro

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

Min nya privata vana

En övning med potential att förändra ditt liv

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

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

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

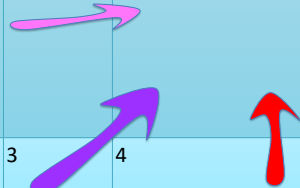
### Vill vi öka vår effektivitet måste vi öka vår tid i kvadrant 2, viktigt men ej brådskande

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




### Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4



### Kvadrant 2 är nyckeln till effektivare tidsanvändning

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4



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

**Att tillbringa det mesta av sin tid här är att leva ett oansvarigt liv**

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

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

### Varför försummas kvadrant 2 så ofta?

	Brättom	Ej brättom
Viktigt	1: "Acts on us." Den akuta karaktären på dessa ärenden tvingar oss till insatser, vare sig vi gillar det eller inte. Dessa ökar dessutom i omfattning när vi försummar kategori 2.	2: Kräver att vi själva tar initiativet och handlar. <b>Bygger på vana 1, proaktivitet, och vana 2, att vi medvetet väljer och prioriterar vad vi gör utifrån en medvetenhet om våra grundläggande värderingar och det övergripande syftet med vårt liv.</b> Agera alltså proaktivt i kvadrant 2 för att förebygga att det som hör hit genom försummelse blir akut och övergår till kvadrant 1.
Ej viktigt	3	4

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

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

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

#### Typiska sysslor (reaktivt, kortsiktigt)

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

#### Improviserar!

#### "Dåliga samveten" (proaktivt, långsiktigt)

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

#### Visualisera och planera!

Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup

### 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 tillfälligheter 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 **"improviserar" 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

### Hur använder vi organisationens tre centrala resurser?

1. Medarbetarnas **uppmärksamhet**
2. Medarbetarnas **tid**
3. Medarbetarnas **energi**

**Innan jag börjar planera**

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

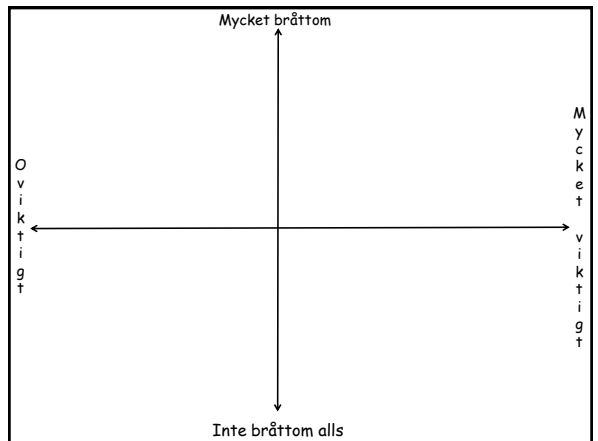
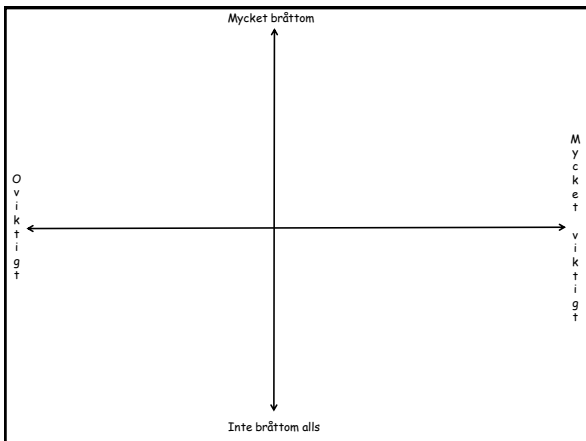
Eller ska jag improvisera efter hand?

482

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt		
	1	2
Ej viktigt	3	4

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

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





Effektiv delegering

Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.

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

Effektiv delegering

- Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.
- Effektiv delegering utgår från den andres förmåga till självmedvetande, fantasi, samvete och fria vilja.
- Inriktad på resultat och inte metoder.
- Delegaten får själv välja HUR uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.

Effektiv delegering

1. Önskade resultat (vad, men inte hur)
2. Riktlinjer
3. Resurser
4. Redovisning
5. Konsekvenser

Effektiv delegering

1. **Önskade resultat.** Inriktad på resultat och inte metoder. Skapa en tydlig och gemensam bild av vad som ska uppnås. Delegaten får själv välja hur uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.
2. **Riktlinjer.** Ge riktlinjer i form av de ramar delegaten har att hålla sig till. Förmedla också de fallgropar du känner till och låt delegaten lära av dina tidigare misstag.
3. **Resurser.** Ange de resurser delegaten har till sitt förfogande (mänskliga, tekniska, ekonomiska, organisatoriska).
4. **Redovisning.** Ange när uppgiften ska vara slutförd, när utvärdering ska ske och vilka bedömningsgrunder som då kommer att användas.
5. **Konsekvenser.** Ange klart vad som kommer att hända, både positivt och negativt, som resultat av utvärderingen.

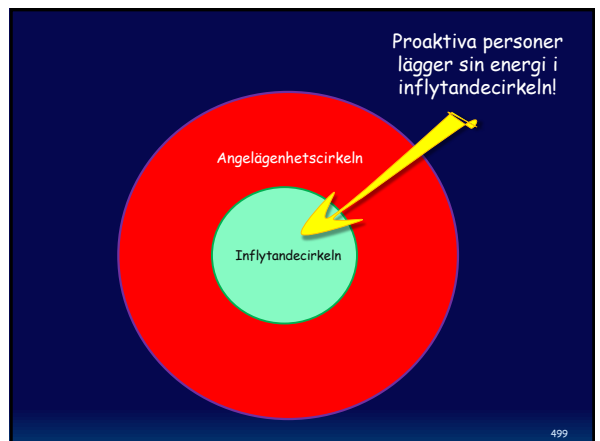
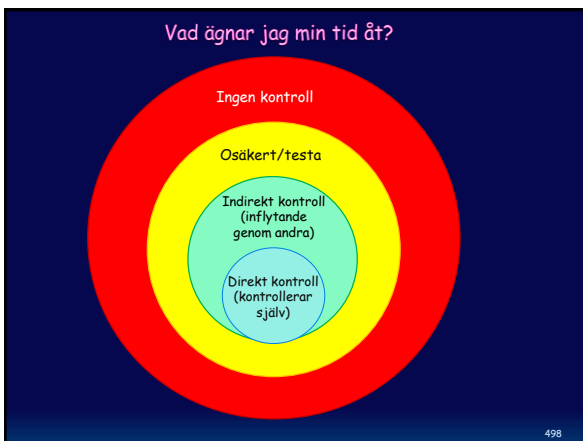
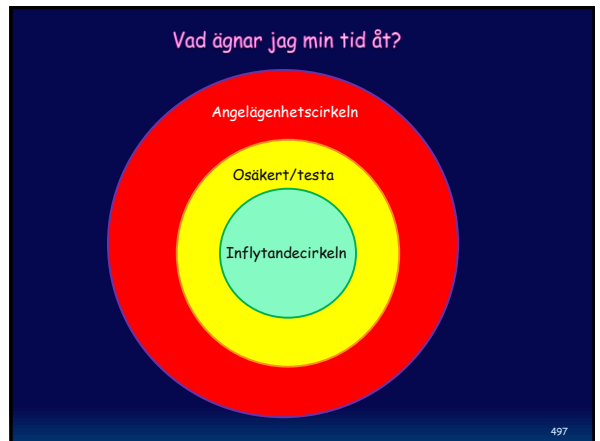
Vana 3 i praktiken

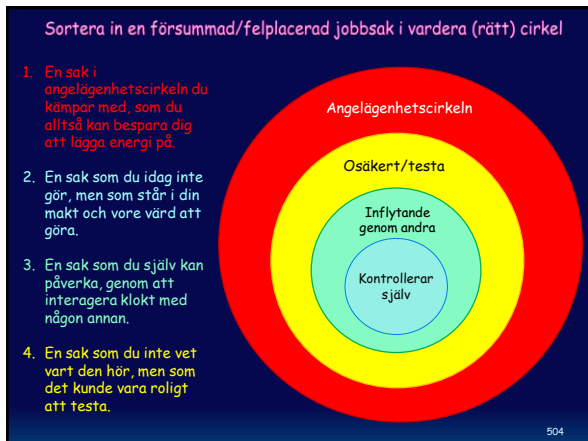
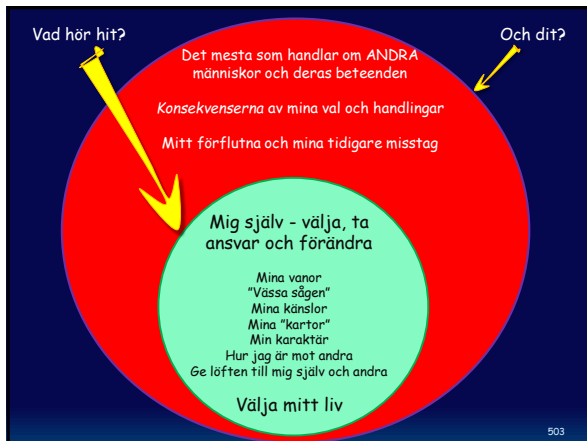
1. Grunda med vana 2, dvs se till att du ägnar dig åt rätt (meningsfulla) saker
2. Identifiera dina roller och formulera övergripande mål
3. Bryt ner dina mål i mer konkreta delmål, planer och uppgifter
4. Placera ut dessa i rätt kvadranter (mest 1 och 2)
5. Gör ett veckoschema söndag kväll för vad du ska respektive hoppas uppnå under veckan i dina olika roller
6. Fördela ut de olika uppgifterna på veckans olika dagar, REALISTISKT och med utrymme för oförutsedda händelser och mänskliga relationer.

Michael Rangne 2016-03-27 493

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

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





Hör ditt "problem" till din inflytandecirkel?

Om inte är det ett villkor, inte ett problem!

Om du försöker hantera problem och villkor på samma sätt går det åt fanders.

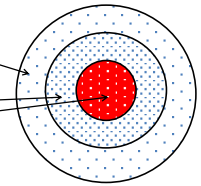
## Hindersfixering

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

L-E Liljeqvist

## Att använda handlingsutrymmet

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



## Personligt åtagande

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

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

## Personligt åtagande

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



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

## Exempel på personliga åtaganden

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

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Vana 1-3 i sammanfattning

1. Be proactive  
(personal vision)

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

3. Put first things first  
(personal management)

Selfmastery and  
selfdiscipline

Independence

## Vinsterna med att systematiskt odla vana 1-3

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

### Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

#### "Inre" referensram:

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

### Varifrån hämtar jag min känsla av värde?

#### "Yttre" referensram

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

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

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

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

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

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

### Välj din egen väg

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

### Välj din egen väg

- Jag kan välja att i stället välja en helt annan väg, min egen väg.
- "Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference" (Robert Frost).
- Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem (building your security on your integrity to your value system). Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!

### Att göra sitt bästa är gott nog

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

### De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- 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.

### Att bli en övergångsperson

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

### 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.

### Vad menas med "effektivitet"?

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

### Vad menas med "effektivitet"?

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

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

### Habit 7 - slipa sågen

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

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

### Vana 7 är nödvändig för min långsiktiga utveckling

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

### 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

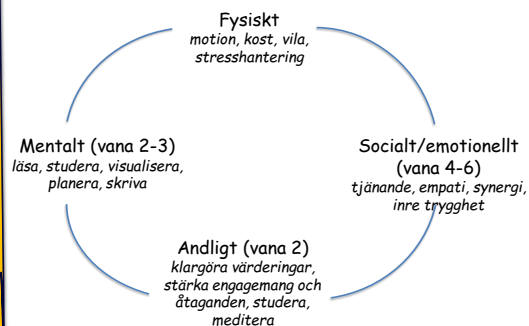
### Våra fyra dimensioner (four dimensions of our human nature)

1. Fysiskt (physical self)
2. Andligt (spiritual self) - vana 2
3. Mentalt (mental self) - vana 2-3
4. Socialt/emotionellt (social and emotional self) - vana 4-6

**Alla fyra delarna behöver kontinuerlig, daglig förnyelse.**

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

### En sund själ i en sund kropp



### Fysiskt (kroppen)

- Träning
- Vila
- Sömn
- Stresshantering

### Andlig träning/skapande/aktivitet

- Den andliga dimensionen är min kärna, mitt centrum, mitt engagemang i mitt värdesystem.
- Berör vana 2, min vision. Därför är ett "personal mission statement" så viktigt.
- Handlar både om att fortlöpande reflektera över och ompröva mina värderingar, roller och mål och om att förnya mitt åtagande till detta värdesystem.
- Utvecklar mitt personliga ledarskap.
- Övas genom djup läsning, meditation, reflektion över de stora frågorna, musik, naturupplevelser.

### "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

- 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

2016-03-27

533

- Rabbi, nu är vi släkt och jag kan anförtro er vad som pinar mig. Mitt hår och mitt skägg är redan vita och jag har ännu inte gjort bot.
- Ack, rabbi, svarade Elieser, ni tänker bara på er själv. Glöm er själv och tänk på världen omkring er!



Michael Rangne

2016-03-

534

- 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

2016-03-27

535



### Mental träning/skapande/aktivitet

- Mental träning och förnyelse, vidga perspektiven
  - Fortlöpande, seriös läsning och studier
  - Väl valda TV-program
  - Skriva, dagbok, uttrycka mig
- Öva självmedvetandet; träna hjärnan att ta ett steg åt sidan och granska sina egna program
- Organisera och planera (se nästa bild)

### Mental träning/skapande/aktivitet

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

### Social och emotionell träning

- Omfattar vana 4-6.
- Kan tränas i våra dagliga interaktioner med andra och fordrar därför inte lika mycket avsatt tid som förnyandet av de övriga tre dimensionerna
  - Jag beslutar mig för att närma mig varje relation med inställningen att vi båda ska bli nöjda (win/win).
  - Jag ska först själv försöka förstå den andre.
  - När denne känner att jag förstår ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd.
  - Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter kreativ problemlösning där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra.

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

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

## ARBETSGLÄDJE

VAD, HUR, VEM, VARFÖR?

VAD KÄNNETECKNAR  
FÖRETAG OCH MEDARBETARE  
SOM LYCKAS, SOM NÅR SINA  
MÅL OCH SOM HAR ROLIGT  
PÅ VÄGEN?

## Arbetsglädje - VARFÖR?



### Har du funderat över...

- Varför går du till jobbet?
- När och hur uppstår arbetsglädje?
- Var ger *dig* arbetsglädje?
- Är det viktigt med arbetsglädje?
- Var händer med dig om du inte trivs på jobbet?



### Några avslutande frågor

- Har du vid det här laget fått en uppfattning om vad arbetsglädje är, varför det är viktigt, hur du åstadkommer det och vilka hinder som kan finnas på vägen?
- Håller du med om att arbetsglädje är en oundgänglig förutsättning för att uppnå din fulla potential, bli framgångsrik och göra en positiv skillnad?
- Anar du tillfredsställelsen i att lära dig nya saker, utvecklas, upptäcka och utveckla nya sidor av dig själv som du knappt visste om att du har tillgång till?
- Kan du nu föreställa dig vilken energi, kreativitet och motivation som följer med genuin och sprudlande arbetsglädje?
- Är du nu medveten om värdet i att - om behov föreligger - ta tag i din arbetssituation, och vilken skillnad i livskvalitet det kan medföra för både dig och andra?
- Delar du författarens övertygelse att ett rikt, utvecklande och djupt tillfredsställande arbetsliv gör även ditt liv utanför jobbet betydligt bättre?
- Ser du hur det kan ändra dig från ett offer för en destruktiv arbetssituation till skapare av en bättre framtid?

Michael Rangne

2016-03-27

544

Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket
- Kunderna

Saknar du någon?



2016-03-27

Michael Rangne

545

Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Förklara hur du tänker!

Fundera



Arbetsblad 64

546

Vår arbetsglädje

vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder  
vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del

är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete.

Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

Därför tänker jag mest prata om oss.

Michael Rangne

2016-03-27

547

Vår arbetsglädje,  
vår kärleksfulla relation till patienterna och  
vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del  
är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete!

T o m ännu viktigare än regionala vårdprogram, evidensbaserad  
vård och senaste behandlingsskriket.

Personal som vantrivs kan i längden inte ge god vård  
eller omvårdnad.

**Därför tänker jag mest prata om oss!**

Michael Rangne 2016-03-27 548

I sammanfattning gäller saken:

1. Hur trivs du på och med ditt arbete idag?
2. Hur skulle du vilja ha det?
3. Hur kan du komma dit?

Bikupa!

Diskutera

Michael Rangne 2016-03-27 549

I sammanfattning gäller saken:

1. Hur trivs du på och med ditt arbete idag?
2. Hur skulle du vilja ha det?
3. Hur kan du komma dit?

Fundera och skriv



Arbetsblad 3 550

Diskutera! Hur viktigt är egentligen  
arbetsglädje? Varför?



Michael Rangne 2016-03-27 551

Hur lycklig är du nu på jobbet?  
Sätt ett kryss och motivera.

Fundera

Vidrigt! Får väl duga Jabba!



Michael Rangne 2016-03-27 552

Om du var på "Jabba", hur skulle det påverka  
ditt liv på och utanför arbetet?

- Din arbetsdag?
- Dina relationer till arbetskamraterna?
- Dina relationer till kunderna?
- Din relation till din chef?
- Dina relationer till dina underordnade?
- Din produktivitet?
- Din motivation?
- Din karriär?
- Din ekonomiska situation?
- Livet utanför jobbet?
- Dina relationer till din familj och dina vänner?
- Upplevelsen av stress och press?
- Hälsa och välbefinnande?

Michael Rangne 2016-03-27 553

Räcker "får väl duga" för dig?

Diskutera

Kan du se några risker med att nöja dig med detta?

554

Räcker "får väl duga" för dig? Kan du se några risker med att nöja sig med detta?

Akta dig för "får väl duga". Tillståndet är förrädisk. Bekvämt, säkert, tryggt, litet kul här och var, småtråkigt rätt ofta...

... men...

Du är bara en skugga av vad du kan vara, du använder bara en liten del av dig själv och din potential, du sprider inte energi och glädje till människor omkring dig - varken på jobbet eller privat. Så priset du betalar är kanske högre än du inser. Alltså: sikta på "jabba!" och räkna sedan ut vad som behövs för att ta dig dit.

Michael Rangne 2016-03-27 555

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

Wrzesniewski

Michael Rangne 2016-03-27 556

Den grundläggande frågan

Varför går vi till jobbet?

Michael Rangne 2016-03-27 557

Varför går jag till jobbet?

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Inre tillfredsställelse

Ingen aning

Mening

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Kall, bidra till en bättre värld

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Roligt

558

Valj själv

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Inre tillfredsställelse

Ingen aning

Mening

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Kall, bidra till en bättre värld

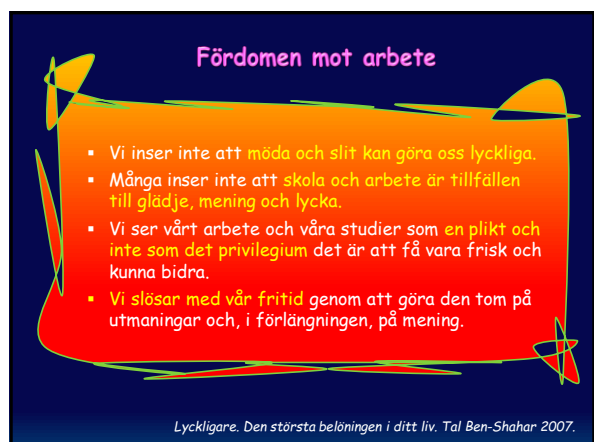
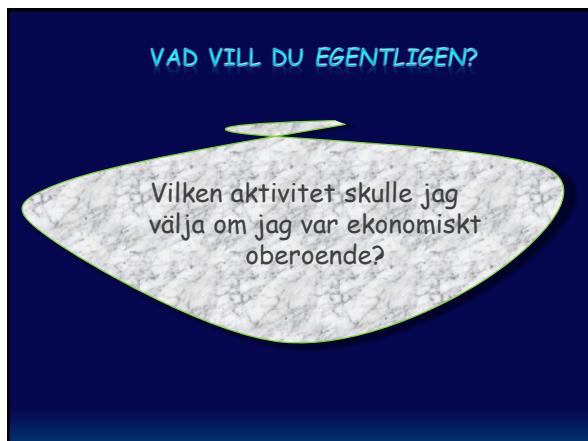
Materiell tillfredsställelse

Karriär

Roligt

Varför går jag till jobbet?

Arbetsblad 19 559



## Fördomen mot arbete

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

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

## När kände du så här på jobbet senast?

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

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

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

Georg Bernhard Shaw

567

"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

## 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."

569

## "Att lära för ett misslyckat liv"

"Utbildningsmyten är en illusion. Utbildning är ingen garanti för någonting, trots att vi idag krampaktigt vill tro att den är nyckeln till lycka för våra barn."

Stefan Chwin, DN 27/12 2001

## Att lära för ett misslyckat liv

I slutänden förlorar alla på illusionen om det lyckliga livet. **Skam, skuld, misslyckandekänslor, avund, verklighetsflykt, resignation, förtvivlan, likgiltighet, fientlighet** mot de man tror är framgångsrika följer av att man jämför sig med det lyckotillstånd man tror är normen. Alla döljer sina halvlyckade liv för sina närmaste varvid relationen vilar på falska grundvalar och äkta närhet och kontakt omöjliggörs.

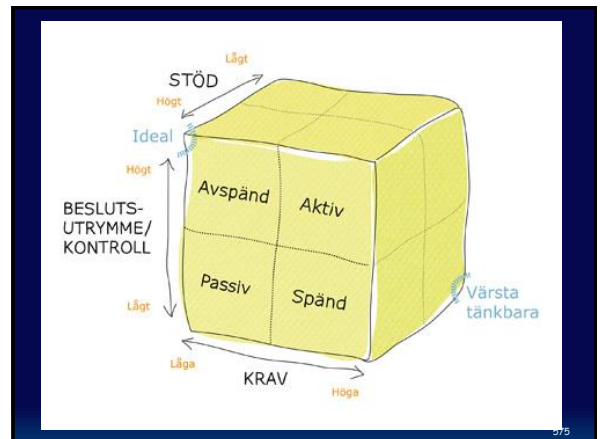
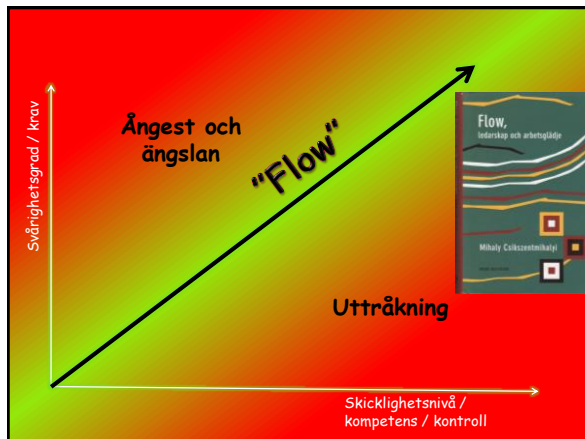
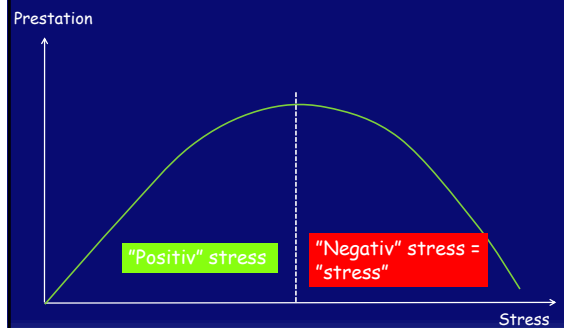
Stefan Chwin, DN 27/12 2001

## "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

## Positiv och negativ stress



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

Amerikansk historiker

576

## Flow

- "Självförverkligande" (Maslow): Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": Balans mellan utmaning och skicklighet, i en viss uppgift eller i om i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och därför upplever vi varken stress eller tristess.
- I flow känner vi oss fullständigt närvarande, absorberade och levande.
- Flow är en möjlighet till högre livskvalitet. Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.

Csikszentmihalyi

577

## Flow

- En känsla av mening med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- Sökt aktivt nya utmaningar för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens sinnesstämning.
- Flow är ett användbart begrepp även i personliga relationer. Medarbetare, barn, partner och vänner kan bli till ren rutin om man inte hittar sätt att fördjupa de känslomässiga banden. Det är bara relationer som utvecklas och mognar som förblir fräscha och njutbara.



Csikszentmihalyi 578

## Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nu är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av ego.



Csikszentmihalyi 579

## Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan - vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?
- Fråga dig hur du kan hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow.
- Fråga medarbetaren samma sak!
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövarerna.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi 580

## Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga förutsättningar är mening, sammanhang, utveckling, variation, lagom svåra utmaningar som ökar med tiden, stöd från ledningen.
- Allteftersom medarbetarens skicklighet ökar måste också uppgiftens svårighetsgrad öka för att flow ska kunna bibehållas. Medarbetaren blir annars uttråkad vilket är en säker väg till försämrade prestationer.

Csikszentmihalyi 581

## 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

582

## Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter, tempo mm.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

Csikszentmihalyi 583





Diskutera

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

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

Bakupa



Arbetsblad 9

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 2016-03-27 58 6

Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

Vad kostar det att jobba åt dig?

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

588

Omsorgsgivaren halkar lätt av den professionella medmänsklighetens stig och hamnar i

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



Tack till Maria Larsson!

589

### Några närliggande begrepp

- Utbrändhet
- Burn-out
- Urladdad
- Utmattningssyndrom
- Maladaptiv stressreaktion
- Utmattningsdepression
- Egentlig depression med utmattningssyndrom
- Reaktiv depression



590

### "Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningssyndrom"

591

### Taskig arbetsplats - en principskiss



592

Eller får jag något bra av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

593

### Bärkraft - kraft att bära

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

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

Michael Rangne

2016-03-27

594

### 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

Michael Rangne

2016-03-27

595

Vi behöver ge för att må bra!

Om vår arbetsituation inte medger att vi ger av oss själva ...

...berövas vi möjligheten att själva få den näring vi behöver för att i längden ha något att ge.

Vår själ förtvinar m a o!

Michael Rangne 2016-03-27 596

Maslows "behovstrappa" - får SKAFFAR du dig detta även på jobbet?

Kroppsliga behov

Trygghets-behov

Gemenskaps- och tillgivenhets-behov

Uppskattning

Självför-verkligande

597

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

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Vi behöver andra för att kunna må bra!

Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.

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

Satsa alltså på trivsel, arbetsglädje och gemenskap.

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

## Fyra grundläggande behov

Trygghet  
Självkänsla  
Närhet och tillhörighet  
Självbestämmande

## "Livsresurser"

Kontroll  
Socialt stöd  
Mening och sammanhang  
Gods livsvanor



Tack till Aleksander Perski!

603

## 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 vårda dina relationer.
- Skaffa dig en lämplig personlighet
  - Känslomässigt stabil
  - Optimistiskt lagd
  - Upplevelse av kontroll över tillvaron

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

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

## Vad drömmar vi om?

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

- Tid (# 1)
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.

Michael Rangne

2016-03-27

606

## Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

607

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?


Finns



Arbetsblad 8

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".  
Bra för dig rent privat.  
Du mår bättre.  
Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.



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

Michael Rangne 2016-03-27 609

Om du har tråkigt blir du tråkig!

610

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

- Du har **mycket roligare på alla plan**. Det är i längden svårt för de flesta att vara lyckliga privat om de är olyckliga på jobbet.
- **Bra för jobbet och "karriären"**.
  - Jobbet blir roligare.
  - Bättre relationer till medarbetarna.
  - Du blir mer kreativ.
- **Bra för dig rent privat**.
  - Du får ett bättre liv även utanför jobbet, ett liv med högre livskvalitet.
  - Du får en rikare fritid.
  - Du får mer energi, blir en mer positiv och energisk person.
  - Du har mer att ge andra på fritiden.
- **Du mår bättre**. Du upplever mindre stress och har lägre risk för psykisk och kroppslig ohälsa.

Michael Rangne 2016-03-27 611

Kan du ge några goda skäl för att välja arbetsglädje?

- Arbetet upptar en stor del av vår vakna tid.
- Arbetet påverkar vårt liv i största allmänhet. Det är synnerligen svårt för de flesta att i längden vara lycklig privat om man är olycklig på jobbet.
- Arbetet definierar och ger oss en stor del av vår identitet, både i egna och andras ögon.
  - Vem vi är.
  - Här får vi använda våra talanger och kunskaper.
  - Här upplever vi många av våra framgångar och misslyckanden.
  - Mening med livet (för en del).
  - Basen för vår ekonomi och levnadsstandard.
- Arbetet påverkar vår hälsa.
- Lycka leder till framgång. Och vice versa, men inte i lika hög grad. Ju lyckligare du är desto mer framgångsrik blir du.
- Omfattande studier visar att lyckliga människor är mer optimistiska, utåtriktade, "likeable", motiverade och energiska.
- Vad är poängen med att stanna på en arbetsplats som inte gör dig lycklig, där du inte trivs?

Michael Rangne 2016-03-27 612

Kan du ge några goda skäl för att välja arbetsglädje?

- Arbetet upptar en stor del av vår vakna tid.
- Arbetet påverkar vårt liv i största allmänhet. Det är synnerligen svårt för de flesta att i längden vara lycklig privat om man är olycklig på jobbet.
- Arbetet definierar och ger oss en stor del av vår identitet, både i egna och andras ögon.
- Arbetet påverkar vår hälsa.
- Lycka leder till framgång. Och vice versa, men inte i lika hög grad. Ju lyckligare du är desto mer framgångsrik blir du.
- Omfattande studier visar att lyckliga människor är mer optimistiska, utåtriktade, "likeable", motiverade och energiska.
- Vad är poängen med att stanna på en arbetsplats som inte gör dig lycklig, där du inte trivs?

Michael Rangne 2016-03-27 613

## Historiens fem samhällsformer

1. Jägar- och samlarsamhället.
2. Jordbrukssamhället.
3. Industrisamhället.
4. Informationssamhället.
5. "Drömsamhället"?



Michael Rangne

2016-03-27

614

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

Diskutera



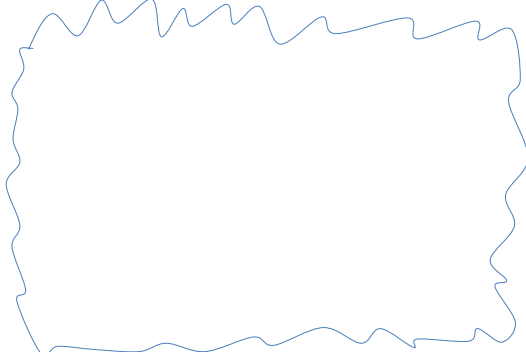
Michael Rangne

2016-03-27

616

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

Beskriv



Arbetsblad 67

617

## "Humankapitalet"

Skandinaviska företagsledare uppger att de kan utnyttja endast 15 % av detta kapital.

Var har de begrävat de återstående 85 procenten?

Eller - vad är det som gör att medarbetarna väljer att endast ge företaget 15 % och behålla 85 % för sig själva?

Michael Rangne

2016-03-27

618

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Michael Rangne

2016-03-27

619

## 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.

...allt arbete är tomt, utan kärlek ( ... ) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...) Arbete är kärlek som gjorts synlig (...)

**Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.**

*Kahlil Gibran, Profeten*

Michael Rangne 2016-03-27 62

Vad är viktigast för att organisationen stadigvarande ska attrahera och behålla de bästa medarbetarna?  
Håller du med författaren om att detta är den viktigaste faktorn för företagets resultat?

Michael Rangne 2016-03-27 624

Vad är viktigast för att organisationen stadigvarande ska attrahera och behålla de bästa medarbetarna?

Håller du med författaren om att detta – att kunna rekrytera de bästa medarbetarna - är den viktigaste faktorn för företagets resultat?

Författaren anser att när du väl skaffat de medarbetare du vill ha så är deras arbetsglädje det viktigaste för organisationens resultat, och därför måste detta vara din första prioritet? Vad tycker du om detta?

Hur kan du i så fall göra i praktisk handling?

Arbetsblad 68

Michael Rangne 2016-03-27 628

Att skapa en attraktiv arbetsplats innebär en konkurrensfördel

- Större möjligheter att välja sina medarbetare.
- Gladare, friskare, mer motiverade och mer produktiva medarbetare.
- Möjlighet till god hälsa är en stor del av arbetsgivarens attraktivitet för den anställde.

Michael Rangne 2016-03-27 626

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

Michael Rangne 2016-03-27 627

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Om företaget har många "dåliga" medarbetare har man troligen sig själv att skylla.

Förresten kan man inte leda medarbetare man inte tycker om, respekterar och beundrar, så kanske borde chefen göra något annat?

Michael Rangne 2016-03-27 628

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

Michael Rangne 2016-03-27 629

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 630

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras själar.


Deras själ och hjärta, entusiasm och engagemang kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor.

Om du INTE behandlar dem så kommer du att skapa ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare i "beredskapsläge", medarbetare som ställer in dojjorna - men inget mer - i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till. Du har dig själv att skylla då!

Googles filosofi


- Prioritera din personal och deras arbetsglädje.
- Att vara del i något som verkligen spelar roll och arbeta med saker som man verkligen tror på är synnerligen "fulfilling".
- Uppskattning är den bästa motivationen.
- Arbete och lek utesluter ingalunda varandra.
- "Boldly go where no one has gone before." Dina kreativa idéer är värdefulla och väl värda att utforska.

632

Vad är viktigast för att organisationen stadigvarande ska attrahera och behålla de bästa medarbetarna? 

Håller du med författaren om att detta - att kunna rekrytera de bästa medarbetarna - är den viktigaste faktorn för företagets resultat?

Författaren anser att när du väl skaffat de medarbetare du vill ha så är deras arbetsglädje det viktigaste för organisationens resultat, och därför måste detta vara din första prioritet? Vad tycker du om detta?

Hur kan du i så fall göra i praktisk handling? 

Arbetsblad 68

Udda fringis på jobbet

Regelbunden familjeterapi



### Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

- Formar hela **företagskulturen**.
- Attraherar de bästa medarbetarna** och får dem att vilja stanna.
- Mer motiverade medarbetare som tar mer **ansvar** och agerar mer **självtändigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare får **mer gjort**, är mer **kreativa** och uppfinningsrika, är mer **flexibla**, arbetar bättre i lag.
- Högre **produktivitet, kvalitet och försäljning**.
- Mindre stress och utmattning**, lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- Nöjdare kunder.

Michael Rangne

2016-03-27

635

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

- Formar en bra **företagskultur**.
- Attraherar de bästa medarbetarna** samt får dem att vilja stanna.
- Mindre stress och utmattning.
- Lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- Mer motiverade medarbetare**.
  - Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.
  - Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare. **Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.**
  - Lyckliga medarbetare motiverar sig själva och varandra.

Michael Rangne

2016-03-27

636

### Är det egentligen så viktigt att medarbetarna är nöjda och trivs på jobbet?.

#### Nöjda medarbetare:

- Tar mer ansvar och agerar mer **självtändigt**.
- Är mer **kreativa** och uppfinningsrika.
- Är mer **flexibla**.
- Är bättre på att **hantera och driva förändring** på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Kommunicerar och arbetar bättre i lag.
- Lär sig **fortare**.
- Får **mer gjort**.
- Bryr sig om **resultatet**.
- Ger **nöjdare kunder**. Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

Michael Rangne

2016-03-27

637

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

- De anställda tar mer ansvar** och agerar mer **självtändigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare är mer kreativa och uppfinningsrika**. Gott humör är en förutsättning för fritt, originellt, högassociativt och innovativt tänkande.
- Nöjda medarbetare är **mer flexibla**.
- Nöjda medarbetare - och därmed även organisationen - är mycket bättre på att **hantera och driva förändring** på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Nöjda medarbetare **kommunicerar och arbetar bättre i lag**.
- Nöjda medarbetare **lär sig fortare**.
- Högre produktivitet och i förekommande fall högre försäljning - nöjda medarbetare **får mer gjort**.
- Högre kvalitet på arbetet/produkten. Nöjda medarbetare **bryr sig om resultatet**. "Unhappy people don't give a damn".
- Nöjdare kunder**. Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

Michael Rangne

2016-03-27

638

### Värdskapets grunder

- Tjänande
- Helhet
- Dialog
- Ansvar
- Omtänksamhet
- Kunskap



**Stolthet!**

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

Michael Rangne

2016-03-27

639

### Hur hjälper vi våra medarbetare att upptäcka glädjen i ett gott värdskap?

- Personen framför mig är i **första hand människa**, i andra hand gäst och i tredje hand kund.
- Värdskap är konsten att **få den andre att känna sig välkommen**, att inge en känsla av att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterlängad, värdefull.
- Värdskap är äkta, **kommer från hjärtat**, för att man vill det, för att man vill en annan människa väl.
- Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne. **Vi möter varje människa med tankar på hur vi ska kunna göra det lättare för henne.**

Michael Rangne

2016-03-27

640

Hur hjälper vi våra medarbetare att upptäcka glädjen i ett gott värdskap?

- Utveckla mötet mellan människor, inte bara produkten. Var "relationsbyggare" både utåt och inåt i verksamheten. Människor som bygger relationer i varje möte skapar inre tillfredsställelse och yttre framgång.
- En gäst kan också bli vår produktutvecklare, om vi bara vågar fråga. Be om tips på förbättringar! **Vi tar emot kritik som den gåva det är.**
- Vi tar ansvar för våra handlingar, vilket innebär att **vi står för hur vi reagerar** och relaterar till det som händer oss.
- Ett kännetecken för den tjänande organisationen är att där finns ett **tjänande ledarskap**, ledare som tjänar sina medarbetare.

Michael Rangne

2016-03-27

641

Diskutera! Hur vet vi om det är bra eller inte?

Michael Rangne

2016-03-27

643

Kan det finnas risker med att fokusera på arbetsglädje?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

644

Kan det finnas risker med att fokusera på arbetsglädje?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

646

Vad utmärker en bra respektive en dålig chef?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

650

Vad utmärker en bra respektive en dålig chef?

Bakupa

Bra chef:

Sämre chef:

Arbetsblad 83

651

## Chefens främsta uppgift

Utveckla människor?

## Chefens centrala uppgifter

- **Utveckla människor!**
- Lyfta fram ny talang, nya perspektiv och andras kompetens.
- Leda laget.
- Sätta företagets behov före sina egna.
- Genomföra förändringar.

## Utveckla dig själv eller andra?



- Vilket är egentligen viktigast för dig - att ha utvecklat dig själv eller att ha hjälpt till att utveckla andra?
- Vilket är mest värt - bygga upp ett företag och en förmögenhet, eller att bygga andra människor?
- Finns det något roligare än att se sina adepter växa?

Michael Rangne

654

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

## Vad utmärker en bra respektive en dålig chef?

- Skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential.
- Motiverar - inte kommenderar.
- Coachar - inte kontrollerar.

Michael Rangne

2016-03-27

656

## Vad utmärker en bra respektive en dålig chef?

### En bra chef

- Skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential.
- Motiverar - inte kommenderar.
- Coachar - inte kontrollerar.
- Är medveten om, tillämpar själv och uppmuntrar de sex "happy actions".

Michael Rangne

2016-03-27

657

### 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!"

Michael Rangne

2016-03-27

658

### Håller du med?

...de flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras.

659

### Men vem ska egentligen motivera vem?

- **Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.**
- Nöjda medarbetare motiverar sig själva och varandra.
- Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.
- Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare.

Michael Rangne

2016-03-27

660

### 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*

### Varför är det viktigt att du tar dig tid med dina medarbetare?

Michael Rangne

2016-03-27

662

### Varför är det viktigt att du tar dig tid med dina medarbetare?

- Man kan inte "inte ha tid" för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt " eget" arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare.
- Arbetsglädje uppstår och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.
- Dina medarbetare har säkerligen massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds möjlighet till detta. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit.
- Att ha tid för din personal är bästa sättet att visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de fyller något, att de gör en skillnad för företaget.
- Dessutom: hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?

Michael Rangne

2016-03-27

665

## 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 tårtsbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

Michael Rangne

2016-03-27

666

## Förslag till övning för ledare

1. Fundera över hur dina medarbetare - en i taget - mår och trivs på arbetet.
2. I de fall du är osäker på svaret - observera vederbörande i tysthet några dagar för att få mer information.
3. Avsätt sedan en kvart per medarbetare för ett möte där du diskuterar frågan och stämmer av alternativt tar reda på svaret.
4. Fråga vad var och en skulle behöva för att uppleva genuin, maximal arbetsglädje.
5. Gör vad du kan för att tillgodose realistiska önskemål.
6. Passa på att också fråga dem hur de tycker att du utför ditt uppdrag som deras chef och be om synpunkter på vad du kan förbättra. Detta kan medföra att du får höra en del jobbiga saker om dig själv. Betänk då att definitionen på en bra ledare inte är en som gör allting rätt, utan en som alltid är villig att lära sig och förbättra sin ledarstil. Lyssna öppet och förutsättningslöst, och tacka för den feedback du får.
7. Visa i handling att du tagit till dig av eventuell kritik som du finner befogad.
8. Upprepa punkt 2-4 regelbundet.

Michael Rangne

2016-03-27

667

Hur mår dina medarbetare, och hur trivs de på jobbet?

Fundera

Arbetsblad 81

668

## Sagt av Jan Carlzon



- För att få människor med dig måste du
  - Lyssna på dem
  - Se och respektera dem som individer
  - Vara kärleksfull
  - Ge feedback
  - Kommunera emotionellt
  - Relatera beslut till helheten
  - Förmedla att du verkligen tror på dina beslut
  - Visa att du är stolt över företaget ni arbetar i
  - Hjälpa dem att känna sig trygga
  - Be dem om hjälp med att nå målen
  - Låta bli detaljstyrning!
- Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden.

## 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.

Påverkas din arbetsglädje av organisationens byråkrati? Behövs den för att få medarbetarna att göra det de ska? Kan du minska dess inflytande över dig?

Michael Rangne

2016-03-27

672

### Inom SLSO vill vi att du som chef/ledare uppnår goda resultat genom att

- Avsätta tid för ledarskapet
- Kommunicera och skapa dialog
- Bygga relationer
- Reflektera - analysera - förbättra
- Inspirera och utveckla medarbetarskapet
- Omvärldsbevaka, pröva nya idéer och våga jämföra dig med andra
- Medverka till förståelse för helhet och lärande
- Vara en god förebild och visa vägen
- Leva visionen
- Företräda din verksamhet och i SLSO i kontakter med andra

674

### Inom SLSO vill vi att Du som medarbetare

1. når goda resultat genom att
  - sätta patienten i fokus
  - alltid göra ditt bästa
  - använda, utveckla och förnya din kompetens utifrån verksamhetens behov
  - sprida din kunskap till andra
2. är en god arbetskamrat genom att...
3. skapar mervärde genom att...

675

### Inom SLSO vill vi att Du som medarbetare

1. når goda resultat genom att...
2. är en god arbetskamrat genom att
  - bidra med idéer och lösningar
  - vara lojal mot fattade beslut
  - arbeta målinriktat
  - sprida arbetsglädje
  - var prestigelös
  - ta ansvar för både din egen del och helheten
  - visa respekt för andra i med- och motgång
  - visa respekt för andras åsikter och olikheter
  - ge och ta emot konstruktiv återkoppling
  - bidra med att skapa ett välkommande öppet klimat
3. skapar mervärde genom att...

676

### Inom SLSO vill vi att Du som medarbetare

1. når goda resultat genom att...
2. är en god arbetskamrat genom att...
3. skapar mervärde genom att
  - sprida din kunskap och idéer till andra medarbetare inom organisationen
  - företräda landstinget på ett positivt sätt i möten med andra människor
  - var en god förebild
  - var öppen för att alltid lära nytt

677

### Som medarbetare i landstinget ska du

- Arbeta för att uppnå verksamhetens mål
- Medverka aktivt till att utveckla verksamheten
- Ta egna initiativ till att utveckla din kompetens utifrån verksamhetens behov
- Vara lyhörd och ta initiativ till förnyelse och förbättring
- Bidra till att skapa ett positivt arbetsklimat

678

### Som chef i landstinget har du även ansvar för att

- Formulera och kommunicera mål och krav till medarbetarna
- Arbeta aktivt med resultatuppföljning
- Ge möjlighet till utveckling och lärande i arbetet
- Leda arbetet så att verksamheten utvecklas och effektiviseras
- Skapa förutsättningar för dialog, medinflytande, samverkan och trivsel

679

## Hälsofrämjande och förebyggande insatser inom SLSO

- Kompetensutveckling
- Flexibla arbetstidsmodeller
- Utvecklingssamtal
- Gemensam värdegrund
- Friskvård
- Företagshälsovård
- Aktivt jämställdhets- och mångfaldsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Genomtänkt lönepolitik

680

## Mall för chef - medarbetarsamtal

### Återblick & nuläge

- Vad är det viktigaste som hänt sedan dess
- Dina arbetsuppgifter ansvar & befogenheter
- Hur är din arbetssituation i stort just nu?
- Dina arbetsresultat
- Dina förslag till förändringar för att utveckla vår verksamhet
- Relationen mellan dig som medarbetare och mig som chef
- Din syn på vår arbetsmiljö och samarbetet mellan oss

### Mål & förbättringsområden

- Målinriktad
- Kvalitetsmedveten
- Resultatorienterad
- Ansvarstagande
- Samarbetsförmåga
- Initiativförmåga
- Engagerat & lojalt medarbetarskap
- Yrkeskompetens
- Bidrar till ett gott arbetsklimat
- Utvecklingsvilja

681

## Även chefen behöver visioner

- Kan du beskriva och skriva ned din vision?
- Hur skulle det kännas att arbeta och vara chef här?
- Vilka hinder finns det just nu för att förverkliga visionen? Kan de överkommas?

Michael Rangne

2016-03-27

682

## "Visualize your happy organization"

Fundera och skriv

Kan du beskriva och skriva ned din vision?

Hur skulle det kännas att arbeta och vara chef här?

Vilka hinder finns det just nu för att förverkliga visionen? Kan de överkommas?

Arbetsblad 138

683

## Hur vill du att ditt företag ska se ut?

- Det är roligt på jobbet.
- Arbetet har mening.
- Vi arbetar utifrån gemensamma och självvalda värderingar.
- Arbetskamraterna är engagerade och entusiastiska.
- Ledning och medarbetare drar lasset tillsammans.

Michael Rangne

2016-03-27

684

## Undersökning: "Vad gör dig lycklig på jobbet?"

1. Trevliga medarbetare
2. En bra chef
3. Bra kommunikation
4. Sinne för humor

685

## Vad ger mest arbetstrivsel?

1. Fungerande kontorsmaskiner.
2. Friskvård.
3. Rena lokaler.
4. ?
5. Fina kaffefaciliteter och fruktkorgar.

Enkät hos kontorsarbetande, av Sifo för företagservicebolag Addici

## Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. Meningsfulla arbetsuppgifter
2. Möjlighet att påverka sin arbetssituation
3. Kunna utvecklas i sin yrkesroll
4. Inflytande över sina arbetsuppgifter
5. Kunna kombinera arbete med fritid
6. Delaktig i verksamhetens utveckling
7. Lönenivå

I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.

## Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. Meningsfulla arbetsuppgifter
2. Möjlighet att påverka sin arbetssituation
3. Kunna utvecklas i sin yrkesroll
4. Inflytande över sina arbetsuppgifter
5. Kunna kombinera arbete med fritid
6. Delaktig i verksamhetens utveckling
7. Lönenivå

I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.

Samt en socialt ansvarstagande organisation - dess totala påverkan på samhället.

**Slutsats (Johan Larsson): Gön arbetsplatsen attraktiv genom ett medvetet ledarskap!**

## Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Michael Rangne

2016-03-27

689

## Saker man söker av sin arbetsplats

- Trovärdighet
- Respekt
- Stolthet
- Rättvisa
- Kamratskap

Undersökning av Great Place to Work, refererad i Veckans Affärer 2006

## Vad söker framtidens medarbetare för att vilja bli chefer?

- Det måste vara okay att ha familj.
- Mentorskap måste ingå.

Enligt Kairos Future, refererat av Lars Einar Engström på [www.innerbrand.se](http://www.innerbrand.se)



### En bra arbetsmiljö

En anställd finner mer mening i sitt arbete om:

1. Arbetsuppgifterna är varierande och stimulerar hans talanger på olika sätt.
2. Han får utföra hela uppgiften, från början till slut.
3. Arbetet har betydelse också för andra.

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

### Vilka faktorer ser du som viktigast för en modern och välfungerande organisation?

Diskutera!

Michael Rangne 2016-03-27 693

### De fyra viktigaste faktorerna för en modern och välfungerande organisation

- Mening före vinst.
- Samarbetsanda mellan företaget, de anställda och övriga.
- Samarbetande organisation.
- Värderingsbaserat ledarskap.

Arbetsglädje stödjer alla fyra delarna. Det är mycket roligare att arbeta för ett värdigt mål.

Michael Rangne 2016-03-27 695

### Tre viktiga distinktioner för alla ledare att känna till

Integritet	↔	Samarbete
Självkänsla	↔	Självförtroende
Personligt ansvar	↔	Socialt ansvar

### Viktig fråga till dig själv

Vad tycker jag om mig själv?  
Egentligen, innerst inne?

697

### Själv... nånting!

- Själv
- Självvet
- Självkänsla
- Självkännedom Självinsikt
- Självvaktning Självrespekt Self-love
- Självförtroende Självförtroende Självförtroende Självförtroende
- Självsäkerhet
- Självbild

## Är du medveten om...

- Hur din "profil" ser ut?
- Hur andra uppfattar dig?

Detta är en viktig del av självkänedom, att "känna sig själv".

699

## Den viktigaste frågan

### Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om de flesta människor jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- Har jag de relationer jag vill ha?
- Är mina relationer trivsamma och närande eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra det jag verkligen vill i livet?
- Är jag på det hela taget nöjd med livet jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!

Dvs på mina övergripande mönster för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

700

## 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.
- "Självfällor"; **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



## Diagnostiskt test - hur duktig är du?

Fundera och skriv

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Arbetsblad 119

703

## 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

## Självförtroende

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



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

## 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!**

## Nothing breeds success like success

Känslan av att jag kan hantera det jag möter kommer av att jag lyckas med det jag föresätter mig i livet.

"Pepping" som går ut på att den andre uppmuntras klara sådant den inte klarar föder känslor av misslyckande och sänker självförtroendet. Dessutom känner sig vederbörande inte sedd som den hon eller han är.

Orealistiska krav är en "sänkning"!

## Min självkänsla handlar om

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

Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.



## Sund självkänsla

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



Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.

## En sund självkänsla är

- Den bästa grunden för psykosocial trivsel.
- Den optimala grundförutsättningen för all inlärning.
- Det bästa "immunförsvaret" mot t ex mobbing, skilsmässa, flytt, missbruk, kränkningar.

710

Veta vem du är...

712

... och gilla det du ser!

714

### 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!

715

### Självaktning / självrespekt

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

716

### God självkänsla

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

### God självkänsla

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

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

Hur kan jag stärka min självkänsla?



Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

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

Egenintresse och omtanke



- 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

2016-03-27

723

Kan det vara så att...

Jag måste ge något för att få något

- även när det gäller min känsla av värde?

(Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt!)

Den djupaste sanningen om livet -  
ge för att få!

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

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

724

Michael Rangne

2016-03-27

725

Eller, på ren svenska:

**Man måste ge något för att få något!**

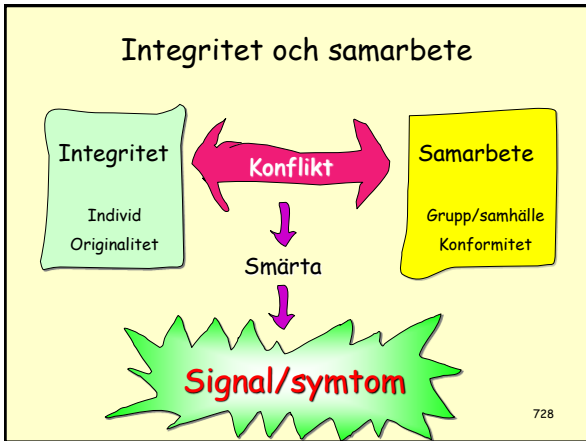
(Tänk om det är så att många har ungefär de liv de förtjänar?)

Michael Rangne 2016-03-27 726

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

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

727

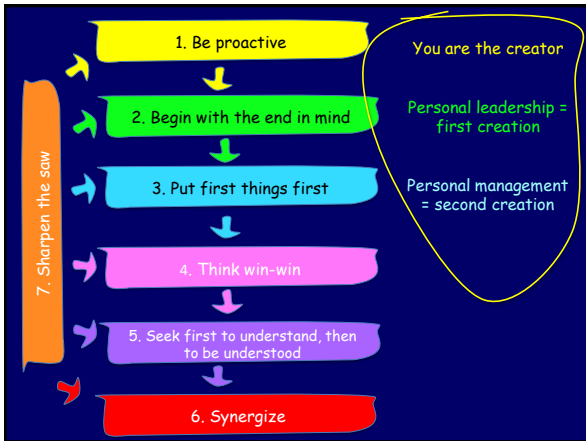


Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan mina högsta värden och mitt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2016-03-27 Michael Rangne 729



Hur?

Var den förändring du vill se i världen

Gandhi

Michael Rangne 2016-03-27 731

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

732

Är du medveten om...

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

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

Det handlar inte om självupptagenhet och egoism

~~Jag är viktigast~~

Jag är också viktig, lika viktig som de andra.

734

Men det beror på vem du är!

Normalneurotisk människa	Samvetslös psykopat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillagsinställd</li> <li>• Orolig inte räkna till</li> <li>• Svag självkänsla</li> <li>• Vågar inte följa sin inre röst av rädsla för att inte bli omtyckt</li> </ul> <p>Behöver lära sig lyssna till och bry sig om sina egna behov!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknar samvete, skuld känslor, ånger</li> <li>• Bryr sig bara om sig själv</li> <li>• Lyssnar enbart på sin egen röst, som tyvärr bara talar om vad som gagnar honom själv</li> <li>• Andra är bara medel för att uppnå egen vinning</li> </ul> <p>Skulle behöva lämna sin självupptagenhet och upptäcka glädjen i att göra något för andra (men det gör han inte).</p>

Hur ser din "sköld" ut?

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

Ingen kan älska den man inte ser!

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

Andra vanliga "lådor"

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

Werner Erhard: Making a difference.

Rädd för att vara ointressant?

**Intresserad  
räcker!**

**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!**

Hur kan du förändra din upplevelse av andra?

1. Skifta din inre konversation så ändrar du samtidigt din upplevelse av den andre.
2. Ta ställning för den andre!

Werner Erhard, Communication workshop

Vem vill du vara i livet?

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

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

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

Werner Erhard, Communication workshop

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

Werner Erhard, Communication workshop

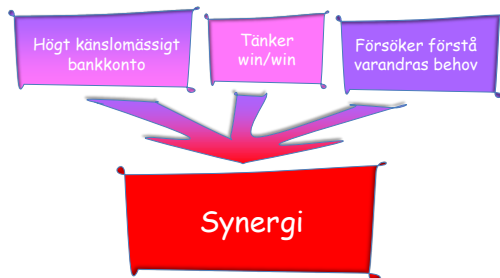


## Courage, not brains!

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

## Förutsättningar för kreativt samarbete



## Självkänsla, trygghet och sinnesfrid kommer inifrån

- Korrekta paradigmen och principer, väl integrerade.
- Leva i överensstämmelse med sanna principer och sunda värderingar.
- Kongruens mellan inre liv och yttre beteende. Leva "inifrån och ut", ett liv med integritet där mina dagliga vanor avspeglar mina djupaste värderingar. Jag visar och står för den jag är.
- Leva mitt liv i effektivt ömsesidigt beroende, där jag vet att jag kan förstå en annan människa på djupet, att det går att finna win/win-lösningar och att jag kan medverka i autentiskt, kreativt samspel med andra.
- Tjäna, hjälpa andra på ett meningsfullt sätt.
- Leva med mål och mening, engagemang i något större än mig själv.

## De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- 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. Hjälpa 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.

## Diskutera

Hur kan vi hjälpa medarbetaren att stärka sin självkänsla?

## Från kärleksfulla känslor till kärleksfulla handlingar



### Kärleksfulla känslor



Handling  
som upplevs kärleksfull av den andre

749

## Vår kärlek...



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

750

## Det viktigaste för självkänslan är...

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

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

751

## Den likvärdiga relationen



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

**Den andre och dennes inre värld behandlas med samma allvar som min egen.**

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

**Om jag**


- behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar barnets integritet
- stöttar barnets personliga ansvarstagande och utvecklingen av dess självkänsla
- dessutom själv är äkta och autentisk i vår relation

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

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

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

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



**Alternativ till beröm: "TACK!"**

## Martin Buber



**Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte**



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



755

## Martin Buber

Jag

↔

Relationen

↔

Du

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

756

## Växt kommer ur möten

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

Vad är det som möts?

Förväntningar och möjligheter!

Relationen mellan dessa är det viktigaste.

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

## 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

## Vad menar karln?!



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

Alltid och i varje stund.



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

Vartenda ett.


Michael Rangne 2016-03-27 759

## Hur skulle våra möten med medarbetaren bli om...

...vi utgår från att vi har **något att lära** av varje medarbetare?

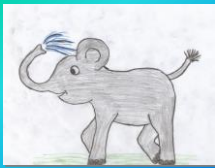
...vi utgår från att varje möte med en medarbetare är en **möjlighet till glädje** för oss själva, och visar medarbetaren vår glädje?

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



## Hur skulle det kännas för medarbetaren om...

...han upplever att han har betydelse för oss; **att han ger även oss något värdefullt för vår egen del?**



Vad har mina medarbetare gett och lärt mig?



763

Har du berättat det för medarbetaren?

764

### Några användbara inledningar

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

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

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

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

765

### Hur kan vi stärka den andres självkänsla?

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

### Beröm

- Är **inte kärlek**.
- Riskerar att **ersätta** äkta kommunikation, värme, kärlek och bekräftelse.
- **Måste vara äkta**, ärligt, personligt och spontant.
- Har betydelse för självförtroendet, men **gör inget för självkänslan**.
- Får inte vara **slentrian**.
- Kan vara **beroendeframkallande**.
- Skapar lätt rädsla för kritik.

Är ofta kort och gott en dålig vana.

767

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



Arbetsblad 80

768

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

769

## Hur når jag fram med kritik?

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

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

## HINDER FÖR ARBETSGLÄDJE - STRESS, PRESTATIONSBASERAD SJÄLVKÄNSLA OCH INTEGRITETSKONFLIKTER

Michael Rangne

2016-03-27

771

## Elementa om stress som alla gör klokt i att känna till



Michael Rangne

2016-03-27

772

Bristande arbetsglädje, integritetskonflikter och prestationsbaserad självkänsla ÄR samtliga stress, om än i olika skepnader!



Michael Rangne

2016-03-27

773

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

Omsorgsgivaren halkar lätt av den professionella medmänsklighetens stig och hamnar i

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



Tack till Maria Larsson!

775

Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

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.

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

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

778

Arbetets pris

För mycket arbete



Tidsbrist



Skär bort **vännerna**, sedan **föräldrarna**, därefter **barnen** och till sist **den man lever med**

"Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningsyndrom"

780

### Några närliggande begrepp

- Utbrändhet
- Burn-out
- Urladdad
- Utmattningssyndrom
- Maladaptiv stressreaktion
- Utmattningsdepression
- Egentlig depression med utmattningssyndrom
- Reaktiv depression



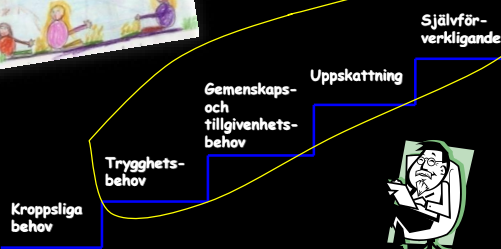
781

Eller får jag något bra av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

782

Maslows "behovstrappa"  
- får SKAFFAR du dig  
detta även på jobbet?



783

### Faktorer som gör stress farlig



- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

Är utbrändhet/utmattning vanligt på din arbetsplats?

Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

785

Har du själv varit drabbad av utbrändhet/utmattning vid något tillfälle?



Michael Rangne

2016-03-27

787

Vad kan du själv göra för att minska risken att drabbas av utbrändhet/utmattning?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

790

Diskutera! Hur gör du själv för att hålla din stress på en acceptabel nivå? Finns det ytterligare saker som du skulle kunna göra eller lära dig?

Michael Rangne

2016-03-27

792

**VARDAGEN  
ÄR  
VIKTIGAST**



### Möjliga negativa konsekvenser av tidspress

- ökad risk för stressjukdomar
- sänkt välbefinnande
  - ytligare relationer
  - mindre utrymme för spontanitet
  - viktiga saker blir inte av

Tidspress är resultatet av alltför omfattande ambitioner och normativt tryck

*Tack till Jörgen Larsson och Fredrik Wahrberg!*

### 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*



## Ex på ambitioner och normativt tryck

<p><b>BRA JOBB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heltid</li> <li>• Övertid</li> <li>• Tillgänglig</li> <li>• Högproduktiv</li> <li>• Uppdaterad kompetens</li> <li>• Karriär</li> </ul> <p><b>VÄLVÄRDADE RELATIONER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kärleksfull partner</li> <li>• Närvarande förälder</li> <li>• Ha nära vänner</li> <li>• Omtänksam släkting</li> </ul>	<p><b>UPPDATERADE ÄGODELAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hus och inredning</li> <li>• Bil</li> <li>• Hemelektronik</li> <li>• Kläder</li> </ul> <p><b>AKTIV FRITID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motionera &amp; äta nyttigt</li> <li>• Följa nyhetsflödet</li> <li>• Källsortera, cykla, åka kollektivt</li> <li>• Föreningsaktiv</li> <li>• Medvetna val</li> <li>• Personlig utveckling</li> </ul>
---	---

**BALANS ARBETE - PRIVATLIV**  
Tack till Jörgen Larsson och Fredrik Wahrberg!

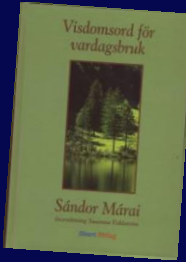
## Downshifta konsumtionen

<p><b>Ägande tar tid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tjåna ihop pengarna</li> <li>• Inköpsplanering</li> <li>• Inhandling</li> <li>• Användning</li> <li>• Förvaring</li> <li>• Skötsel</li> <li>• Reparation</li> <li>• Försäkring</li> <li>• Avyttring</li> </ul>	<p><b>Förhållningssätt</b></p> <p>Hellre en fungerande vardag än att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha fin bil</li> <li>• bo flott</li> <li>• resa till Thailand</li> <li>• få en hög pension</li> <li>• ha shopping som hobby</li> </ul>
--	--

*Tack till Jörgen Larsson och Fredrik Wahrberg!*

## 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.”



*Michael Rangne* 799

## UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

**Vilka av dessa problem riskerar en ledare?**

800

## Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

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

**...OCH allt detta försämrar organisationens resultat!**

802



Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

Michael Rangne

2016-03-27

804

### Maximera eller optimera?

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

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

2016-03-27

Michael Rangne

805

Diskrepansen mellan den ljusrosa och den mörkrosa världen kan upplevas mycket provocerande

Glappet =  
STRESS!

Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

806

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

Visionen - världen som vi vill att den ska se ut, hur det skulle kunna vara

"Stressor" i vid bemärkelse = skillnaden mellan hur jag uppfattar att det är och hur jag vill att det ska vara.

I medicinsk mening är stress organismens reaktion på påfrestningar.

807

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

*Finn Lied, norsk industriminister*

Michael Rangne

2016-03-27

808

### Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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



## 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."

810

## TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNADSVÄRDE

- Att "tänka negativt", dvs att förutse alla tänkbara faror, har haft ett överlevnadsvärde.
- De mest lättstressade överlevde och kunde fortplanta sig.
- Vi är gjorda för att tåla att möta en tiger här och var, men inte för att ha dem i vår grotta.
- 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.
- Vårt stresssystem kan inte skilja på inbillade och verkliga faror. Det är stressreaktionen - den kroniska - som vi blir sjuka av, inte det som utlöser den.
- Den moderna, flexibla, "stresståliga" människan finns inte!

811

## Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

## Stress och mindfulness

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

När hade du senast koll på livet?

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

## Ansvar och kontroll är inte samma sak



EN BRA MÄNNISKA STYR SJÄLV  
SITT ÖDE?

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT  
VATTNA DITT ÄPPELTRÄD!

ÄPPLENA KOMMER NÄR DE KOMMER

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



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

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



Ken Keyes

818

Kontroll över livet är jättebra för  
välbefinnandet

men...

att TRO att man har kontroll över det man  
inte råder över är inte lika bra.

819

## Men det finns något du kan kontrollera!

Du KAN ha en sorts kontroll ändå

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

Det är bara *resultatet* du inte råder över.

820

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

821

## Acceptance and comittment therapy, ACT

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker händer hela tiden.

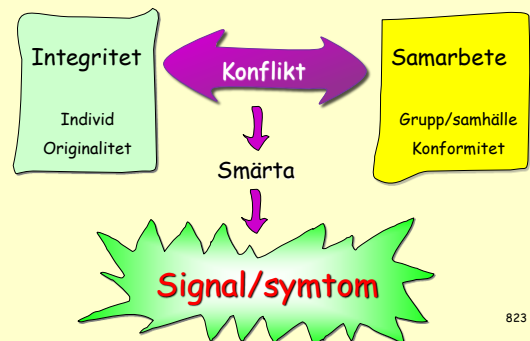
Hur jag FÖRHÅLLER MIG till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

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

822

## Integritet och samarbete



823

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

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

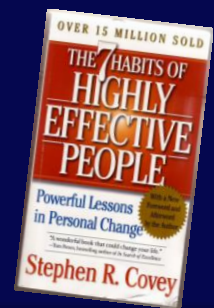


824

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



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

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



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

826

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

827

## Är du medveten om...

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

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

## 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

## 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

## Men det beror på vem du är!

### Normalneurotisk människa

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

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

### Samvetslös psykopat

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

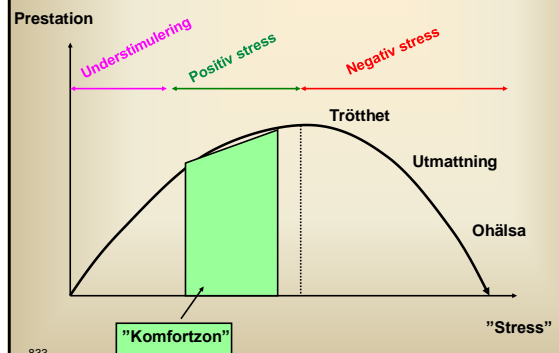
Skulle behöva lämna sin självupptagenhet och upptäcka glädjen i att göra något för andra (men det gör han inte).

## Förslag till definition av stress (Aleksander Perski):

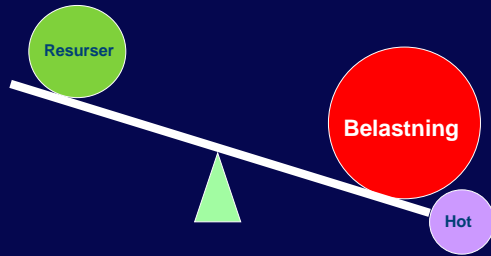


Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas

## Stress- och prestationskurva

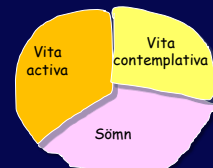


### Det överaktiva livet



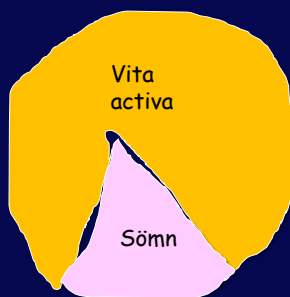
834

### "Det goda livet"



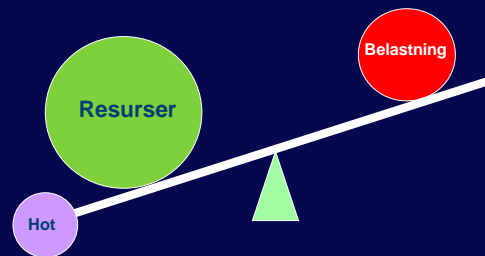
835

### Det överaktiva livet



836

### Det passiva livet



837

### Boreout - overcoming workplace demotivation

1. Ta upp det med din chef.
2. Kräv roligare och fler uppgifter med mening i.
3. Arbeta och delta när du är på jobbet.

838

### Två medfödda typer av stressreaktion

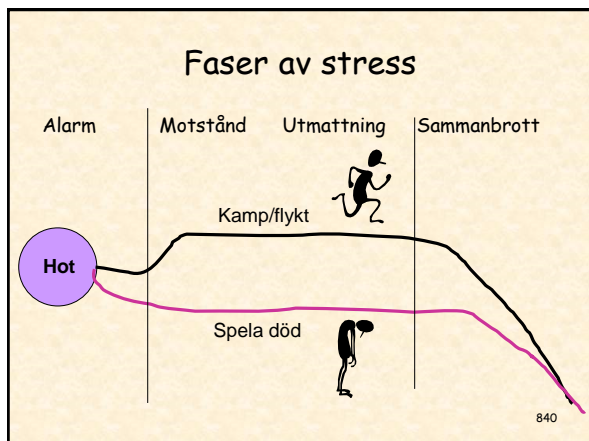
Den aggressiva stressreaktionen



Uppgivenhetsstress



839



### Akut stress

**Defence reaction**

- Frigör energi
- Omfördelar blod
- Fokusering, ökad vaksamhet
- Sympaticus ↑

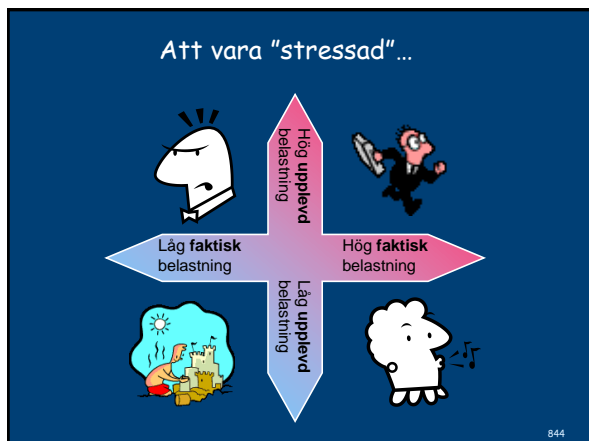
841

### Kronisk stress

**Defeat reaction**

- Bromsarna fungerar inte
- Gasen ur funktion
- Högt steroidpåslag
- Låga nivåer anabola steroider
- Sympaticus ↑ och parasympaticus ↑

842



- ### Hur blir vi av för mycket stress?
- Tunnelseende
  - Försvarinställda
  - Rigida
  - Irritabla
  - Lättkränkta
  - Aggressiva
  - Intoleranta
  - Trötta
  - Cyniska
  - Uppgivna
  - Sömnproblem
  - Ökad ljudkänslighet
  - Minnesproblem
  - Koncentrationssvårigheter
  - Nedstämdhet
  - Ångest
  - Kroppsliga besvär
    - Värk
    - Tryck över bröstet
    - Orolig mage/tarm
    - Yrsel
- 845



## Symtom på svår stress

- **Kognitiv kollaps** som drabbar minne, koncentration och de mest elementära funktionerna.
- Sömnstörning.
- Kroppssymtom.
- Depressivitet.

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

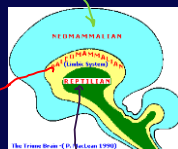
## Minnesregler

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

## "Grön och röd zon"; "neuronal kidnappning"



Neocortex, "grön zon":  
Intellekt, empati, humor,  
vädja, be, resonera...



Limbiska systemet, "röd  
zon": Känslor, drifter,  
självkänsla, religion,  
värderingar...

Reptilhjärnan:  
Flykt, anfall,  
spela död...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

848

## "Röd och grön zon"

### Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslorna står till vår tjänst
- Fäkta eller fly efter rationellt övervägande

### Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner
- Tunnelseende

### Hög stress

- Reptilhjärnan tar över
- Dom och vi; utdefiniering och indefiniering
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

849

## "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.
- När **stresströskeln överskrids ökar de kognitiva förvrängningarna kraftigt**, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".
- Dessa försvarssystem är dock inte alltid så funktionella i vårt nuvarande samhälle.

850

## "Stresströskeln" varierar

### Sårbarhetsfaktorer - sänker stresströskeln

- Hunger
- Ilska (anger)
- Ensam (lonely)
- Trött (tired)
- Sömnbrist
- Smärta och värk
- Droger
- Förluster
- Förändrad livssituation
- Konflikter

"HALT"

851

## Vilka är **dina** svaga punkter?

För att i görligaste mån behålla kontrollen över dina tankar, känslor och handlingar är det viktigt att du minimerar dina sårbarhetsfaktorer.

852

## Mina "sårbarhetsfaktorer" - saker jag mår sämre av eller riskerar bli sjuk av igen

- Identifiera allt Du kommer på
  - Stress
  - Ensamhet
  - Människor
  - Konflikter
  - Situationer
  - Händelser
  - Livsstil
  - Dygnsrytm
  - Arbetsmiljön
  - Alkohol/droger
- Undvik/åtgärda dem



853

## Två typer av insjuknande

1. Det **akuta sammanbrottet** där en obetydlig motgång blir droppen som får bägaren att rinna över.
2. Det **långsamt tilltagande utmattningstillståndet** med flera års gradvis ökande sömnsvårigheter, trötthet, kognitiv dysfunktion, oengagemang, somatiska besvär.

*Stressrelaterade utmattningstillstånd - några behandlingsfarenheter.  
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001*

Det är inte ofarligt att  
arbeta med människor

Omsorgsgivaren halkar lätt av den professionella medmänsklighetens stig och hamnar i

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



Tack till Maria Larsson!

856

## Några närliggande begrepp


- Utbrändhet
- Burn-out
- Urladdad
- Utmattningssyndrom
- Maladaptiv stressreaktion
- Utmattningsdepression
- Egentlig depression med utmattningssyndrom
- Reaktiv depression



857

## "Utbrändhet"

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




Generellt i arbetslivet

## "Utmattningsyndrom"

858

## Maslach Burnout Inventory, MBI

Tre komponenter:



Utmattning

Cynism

Professionell ineffektivitet

859

## Burnout enligt Maslach

- Utmattning**
  - stresskomponent
  - dränerade emotionella och fysiska resurser
- Distansering → cynism**
  - interpersonell dimension
  - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
- Minskad personlig effektivitet**
  - påverkad självbild
  - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

860

## Kriterier för utmattningsyndrom, 2003

A. Symtom minst 2 v, stress minst 6 mån

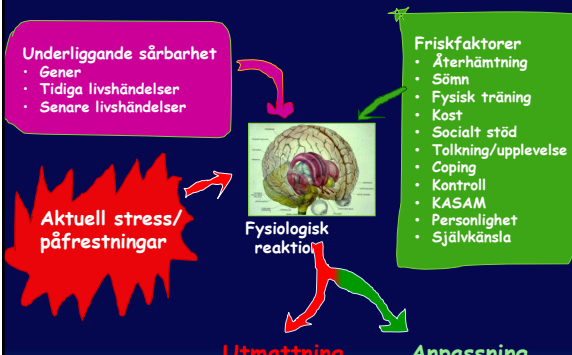
B. Brist på psykisk energi el. uthållighet dominerar

C. Minst 4 av följande varje dag minst 2 v

- Koncentrations- eller minnesstörning
- Kan ej hantera krav / göra saker under tidspress
- Emotionell labilitet eller irritabilitet
- Sömnstörning
- Påtaglig kroppslig svaghet eller uttrötthet
- Somatiska symtom - muskelvärk, yrsel, hjärtklappning, magproblem, ljudkänslighet etc

D. Fyller ej kriterierna för eg. depression, dystymi eller GAD (i så fall endast tilläggsdiagnos)

## Utmattningsyndrom - en balansmodell



Underliggande sårbarhet

- Gener
- Tidiga livshändelser
- Senare livshändelser

Friskfaktorer

- Återhämtning
- Sömn
- Fysisk träning
- Kost
- Socialt stöd
- Tolkning/upplevelse
- Coping
- Kontroll
- KASAM
- Personlighet
- Självkänsla

Aktuell stress/påfrestningar

Fysiologisk reaktion

Utmattning

Anpassning

862

## Några tidiga stressvarningar

Sömnrubbingar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insomningssvårigheter</li> <li>För tidiga uppvaknanden</li> <li>Stort sömnbehov</li> </ul>
Känslöspåverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olust</li> <li>Ängest</li> <li>Nedstämdhet</li> </ul>
Energiproblem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Överaktivering</li> <li>Trötthet</li> </ul>
Kognitiva symtom	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minne</li> <li>Koncentration</li> </ul>
Kroppsliga besvär	<ul style="list-style-type: none"> <li>Värk</li> <li>Hjärtklappning</li> <li>Illamående</li> </ul>

863

### Spekulation om orsakerna

1. **Det uppdrivna samhällstempot.** Mycket litet tid för reflektion eller att smita undan en stund.
2. **Upplösning av existerande grupper.** Vi får vår bekräftelse och känslomässiga näring från andra, och dessa är inte självklart utbytbara.
3. **Otydligt ledarskap och suddiga arbetsbeskrivningar, i kombination med krav på höga prestationer.**
4. **Individerelaterade faktorer** som t ex **bristfällig självkänsla, svårigheter att säga nej och sätta gränser, existentiella faktorer, meningslösa eller omöjliga arbetsuppgifter.**
5. **Kulturellt betingat förnekande av känslors avgörande betydelse.** Vi befinner oss ständigt i något slags känslotillstånd, och detta är drivkraften för allt liv.

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

### Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

- Man kan inte planera organisationen från skrivbordet och utifrån rent ekonomiska kalkyler.
- **Människor behöver grupptillhörighet, kontinuitet och känslomässig påfyllnad för att fungera väl.**
- En positiv terapeutisk grupperfarenhet verkar vara bästa sättet att kurerat en människa som dränerats på samhörighetskänsla och friska känslor.

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

### 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 Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

### Kvinna med barn - en omöjlig ekvation?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

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

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

868

### Kan det drabba DIG?

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

Michael Rangne

2016-03-27

869

Individen själv saknar vanligen sjukdomsinsikt och stupar på sin post

870

### Predisponerande personlighetsdrag

- Antiaggressiv, rädd för att uttrycka ilska och andra "negativa" känslor.
- Dålig självkänsla.
- Överdriven benägenhet att utveckla skuld-känslor.
- Överdrivet engagemang.

Stressrelaterade utmattningstillstånd - några behandlingserfarenheter.  
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

### Personer med höga krav på sig själva

Måste vara felfri.  
Känner ansvar och skuld för allt.  
Perfektionism och storhetsvansinne.  
Stress, utmattning



"Du kämpar mot dina egna stränga krav. Inte underligt att du är slutkörd."

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

875

### Mer om utmattning

- Intensiteten och stimulumängden i dagens samhälle något nytt, även om vi alltid arbetat mycket.
- **Belastningen på hjärnan är problemet.**
- Vi följer ej naturens rytm längre.
- Vi lånar energi av oss själva för att orka med.
- Symtomen kommer och går, många hankar sig fram med ett nödrop. **Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet för att klara sig.**
- När bra igen kvarstår **en begränsning av stresståligheten och ökad sårbarhet.** Kan ej längre svara på stress med att lägga in en högre växel. Saknar reservenergi, luras inte. Vid belastning så ser man att de är sjuka.

874

### 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

875

### 1. Rimlig arbetsbelastning

- Hög arbetsbelastning starkt korrelerat med utmattning, särskilt **emotionell** utmattning
- Hög arbetsbelastning värre
  - vid bristande återhämtning och oförmåga att koppla bort arbetets emotionella påfrestande på fritiden
  - när arbetet kräver att man förstår sig, dvs visar känslor som inte stämmer överens med ens verkliga känslor
  - rollkonflikt (indikerar bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar)
- Viktigt med bra balans mellan krav och förmåga. Även understimulering kan vara stressande

876

### Hög arbetsbelastning värre...

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

2016-03-27

Michael Rangne

877

### 2. God kontroll över arbetssituationen

- Autonomi
- Kunna styra sin tid
- Kunna reglera arbetsmängden
- Kunna styra arbetsuppgifterna
- Gärna få utlopp för "självförverkligande" / "högre" behov som kreativitet och att uttrycka sig själv och sin personlighet



878

### 3. Adekvat belöning

- Ekonomisk
- Social
- Status
- Erkännande
- Möjligheter

Även i jämförelse med andra

En medarbetare som känner sig depraverad eller kränkt bidrar sällan till en bra stämning på arbetsplatsen

879

### 4. Bra arbetsgemenskap

- På arbetsplatsen förefaller det som att goda personliga relationer och en känsla av gemenskap mellan medarbetarna förebygger "utbrändhet".
- Behövs även bra stöd utanför arbetsplatsen.
- Mentor säkert bra för många.



880

### 5. Rättvisa, samt klara riktlinjer för befordran

- Osjälviska och rättvisa ledare som ser till verksamhetens bästa
- Tydliga och kända principer för fördelning av arbetsuppgifter, förmåner, befordran, lön
- Medarbetarna har möjlighet att framföra sina synpunkter
- Medarbetarna känner sig behandlade med omtanke och respekt

881

### Stress - med risk för "utbrändhet"...

...är bland annat ett resultat av **icke uppfyllda förväntningar.**



**Skapa rimliga förväntningar** på vad arbetet innebär.

882

## Stress - med risk för "utbrändhet..."

...en annan riskfaktor är att man **uppfattar sig sämre ställd** / belönad än andra medarbetare



Centralt att skapa en känsla hos de anställda av att **arbetsplatsen är rättvis** i alla avseende

883

## 6. Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

Många... arbetar för mer än lönen  
drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen  
stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



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

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

884

## Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete



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

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

885

Förekommer det uppenbara orättvisor på din arbetsplats? Hur hanterar du det?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

887

Förekommer mobbing på din arbetsplats?  
Hur hanterar ni det?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

889

Vad tycker du om Maslachs sex punkter för att minska risken för utbrändhet/utmattning? De formulerades redan på 1960-talet. Stämmer de, eller finns det viktigare saker att tänka på?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

891

Hur tycker du att din nuvarande arbetsplats uppfyller Maslachs sex punkter för att minska risken för utbrändhet/utmattning?

**Bikupa!**

Michael Rangne 2016-03-27 894

En god arbetsplats förebygger utbrändhet.  
Hur är det på din arbetsplats?

**Fundera och skriv**

	Bra idag	Dåligt idag	Förbättringsmöjlighet
Rimlig arbetsbelastning			
God kontroll över arbetsituationen			
Adekvat belöning			
Bra arbetsgemenskap			
Klara riktlinjer för befordran, rättvisa			
Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete			

Arbetsblad 126 895

Är din arbetsplats "rättvis"? Kan du förbättra något därvidlag? Hur?

**Fundera och skriv**

Arbetsblad 136 897

**Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?**

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

**Bikupa**

Arbetsblad 136 899

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


900



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.

*Wislawe Symborska*



901

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.**

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 skipa 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*

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

*Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen*

Michael Rangne 2016-03-27 904

Hur gör du själv för att hålla din stress på en acceptabel nivå?

Vad kan du själv göra för att minska risken att drabbas av utbrändhet/utmattning?

Fundera och skriv



Arbetsblad 117

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

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

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

Fråga först varför du gör så mot dig själv!

Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att  
"prestation = kärlek"

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

- Att värdera sig själv högt, att bry sig om sig själv och hur man har det, att älska sig själv - på ett sunt sätt - är en förutsättning för att ta väl hand om sig själv.
- Jag är värdefull och värd att må bra!

Diagnostiskt test - hur duktig är du?

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Diagnostiskt test - hur duktig är du?

Fundera och skriv

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Arbetsblad 119

911

Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

Bilaga

Fundera och skriv

Arbetsblad 120

912

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.

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

Att värdera sig själv högt, att bry sig om sig själv och hur man har det, att älska sig själv - på ett sunt sätt - är en förutsättning för att ta väl hand om sig själv.

Jag är värdefull och värd att må bra!

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting!

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

916

Vi är fria att välja, men...

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

*Spanskt ordspråk*

2016-03-27

Michael Rangne

917

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser

**Öva!**

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

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

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver

Varför säger vi ja när vi menar nej?

- Vi har dålig självkänsla.
- Vi är dåliga på att känna efter och ta våra signaler på allvar.
- Vi sneglar för mycket på vad som förväntas av oss.
- Ett osunt sätt att söka kärlek och bekräftelse utifrån.
- Rädsla för att någon ska bli ledsen.
- Rädsla för att behöva ta en konflikt.
- Rädsla för att bli ensamma.
- Rädsla att betraktas som en tråkmåns.
- Rädsla för att uppfattas negativt.
- Rädsla att aldrig mer bli tillfrågade.
- Vi känner det som vårt ansvar att hålla andra på gott humör.
- Vi har fastnat i rollen att tycka att allt är roligt eller livsviktigt.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PSI

Ett sunt ja eller nej

- Speglar min egen vilja
  - Svarar på frågor som vad jag vill och inte vill, vad jag orkar och inte orkar, vad jag behöver och inte behöver.
  - Handlar om något större än just denna fråga - vad är det jag vill med mitt liv?
- Kommer ur djupet på oss själva.
- Är inte egoistiskt utan sunt.
- Skyddar oss från överkrav och utbrändhet.
- Bygger på insikten att ett ja är liktydigt med ett nej till något annat, och vice versa.
- Att veta vad jag vill är ett sätt att ta makten över mitt liv.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PSI

Att lära sig ett sunt nej

- Lev ett reflekterande liv.
- Prioritera bättre, satsa på det du verkligen finner roligt och meningsfullt. **Se hur ditt nej skapar utrymme för det liv du vill leva.**
- Stärk din självkänsla.
- Släpp skuld känslan - du har rätt att säga nej.
- Lyssna på, och bry dig om, din innersta vilja.
- Gå på magkänslan.
- Gör en analys - vad är det värsta och det bästa som kan hända om jag säger nej nu?
- Acceptera att du väljer fel ibland.
- Låt andra själva ta hand om sina reaktioner på ditt nej - det är inte ditt ansvar att hålla dem på humör.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PSI

Två sätt att förhålla sig till stress

#### Reaktivt:

Defensivt svara på olika stressorer, ofta på ohälsosamma sätt som minskad sömn, skräpmat, alkohol. Stressen har dig.

#### Proaktivt och kreativt:

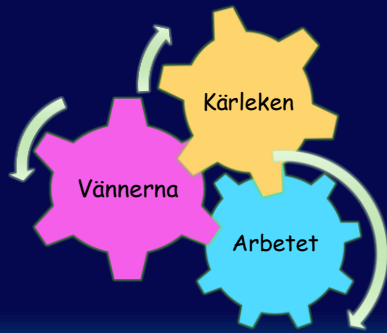
Förutse stressorer, **välja hälsosamma och bra reaktionssätt**, behålla kontrollen, försöka finna utmaningen och det roliga i det som händer. Du äger stressen och väljer hur du vill förhålla dig till den.

Behandling av utmattningssyndrom

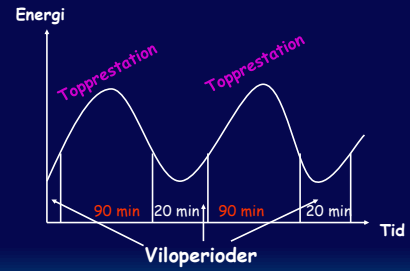
1. Back to basics! Lära sig leva ett normalt liv igen!
  - Sömn
  - Motion
  - Vila, pauser
  - Fritid
  - Mat
  - Variation
  - Familj
  - Struktur
  - Regelbundenhet
2. Socialt stöd
3. Samtalsbehandling
4. Avspänningsmetoder
5. Arbetsinriktad rehabilitering
6. Läkemedel

Slutsats: sluta inte leva ett normalt liv för att du inte "hinner", för förr eller sedan kommer du att bli tvungen att lära dig leva igen!

### "Livets tre ben" (Karin Thunberg)



### Växla mellan aktivitet och vila



### Allt som är långsiktigt värdefullt är kvadrant 2-aktiviteter

	Bråttom Ej bråttom	
Viktigt	1	2
Det mesta av värde i livet äger rum här		
Ej viktigt	3	4

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

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

929

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

Fundera och skriv

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

Arbetsblad 122

930

### Saker som alla "vet" men lätt glömmar

Lyssna på dina inre signaler.  
 Bry dig om dig själv och hur du mår.  
 Umgås mycket med människor som du tycker om, och som bryr sig om dig.  
 Lägg inte alla ägg i samma korg.  
 Slarva inte med sömnen.  
 Rör på dig.  
 Ta pauser och låt hjärnan vila ibland.  
 Slappna av och ha litet kul!

931

## Fuska med omdöme

Du kan slarva och missköta dig litet grand då och då, men försök inte göra dygd av nödvändigheten eller livsstil av undantaget.

Michael Rangne

2016-03-27

932

Tar du hand om dig som du bör?  
Vad skulle du kunna förbättra?

Fundera

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

Michael Rangne

2016-03-27

934

Tar du hand om din kropp som du bör? Vad skulle du kunna förbättra?

Fundera och skriv

	Bra idag	Dåligt idag	Ska göra framöver
Mat			
Dryck			
Sömn			
Vila			
Motion			
Stress			
Nöjen			
Fritid			

935

## Mina egna arbetsvanor

1. Gör de viktigaste sakerna först.
2. Strunta i skitsakerna.
3. Klara av oundgängliga privata telefonsamtal på morgonen.
3. Skapa längre block av ostörd tid för de tyngre projekten, och gör dem medan du är pigg.
4. Pausa och rör på dig var timme.
5. Sköt träningen.
6. Ät lunch eller promenera med någon trevlig person var dag.
7. Skriv ergonomiskt på datorn.
8. Ta en sen arbetskväll i veckan.
9. Hantera stress konstruktivt.

936

Skriv vilka arbetsvanor du själv ska börja använda dig av!

Fundera och skriv

Arbetsblad 99

937

## 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

- Förnajsamhet.
- Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
- 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!
- Lära oss prioritera, och schemalägga våra prioriteringar.
- Själv välja våra värderingar och leva efter dem.
- Skriva dagbok och reflektera över vår tillvaro.

Åtgärda vår svaga självkänsla och inte symtomen på den!

### Kontroll och acceptans

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

PS 4/2009

### Kvinnor som klarar pressen

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

Carita Häkansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006 942

### Hur kan du hantera en "dålig" chef?

Michael Rangne

2016-03-27

944

### Hur kan du hantera en "dålig" chef?

Diskuterat

- Ge feedback på ett vänligt vis.
- Välj rätt tillfälle för samtalet.
- Vänta inte. Saker blir sällan bättre av sig själva.
- Utgå inte från att chefen har dåliga avsikter med sitt beteende. **De flesta vill väl men vet inte hur de ska göra.**
- Tala om vad han/hon kan göra bättre, och hur.
  - Var konkret. "När du gör x gör jag y, och det resulterar i z."
  - Föreslå alternativ. "Jag skulle vilja att du istället gör så här."
- Beröm din chef när du finner anledning. Många chefer är svältfödda på uppskattning.

Tala om vilket ledarskap just DU behöver!

Michael Rangne

2016-03-27

946

### Diskuterat Hur kan du hantera en "dålig" chef?

- Fundera på om han/hon vet om det själv? Är det rimligt att tro att han/hon skulle vilja bättra sig? Många chefer är dåliga på att skaffa sig **feed-back** från sina anställda och är både glada och tacksamma för att få det, förutsatt att det sker **på ett hyfsat sätt**. Detta är en väsentlig del av det som numera kallas **medledarskap**, vilket är varje anställds skyldighet.
- Välj rätt tillfälle för samtalet.
- Vänta inte. Saker blir sällan bättre av sig själva.
- Utgå inte från att chefen har dåliga avsikter med sitt beteende. **De flesta vill väl men vet inte hur de ska bete sig.**
- Tala om vad han/hon kan göra bättre, och hur.
  - Var konkret. "När du gör x gör jag y, och det resulterar i z."
  - Föreslå alternativ. "Jag skulle vilja att du istället gör så här."
- Beröm din chef när du finner anledning. Många chefer är svältfödda på uppskattning.

Michael Rangne

2016-03-27

947

Om det inte funkar...

# Dra!

Slösa inte bort dina 1,0 liv på ett skitjobb där du inte trivs

Michael Rangne

2016-03-27

948

## "Mindfulness"

(medveten närvaro, sinnesnärvaro, intentional awareness)

"Mindfulness is the awareness that emerges from paying attention...

- on purpose
  - in the present moment
  - non-judgementally
- to things as they are"

Jon Kabat-Zinn

949

## Två sätt att närma sig livet - two modes of self-focus

### Experiential, direkt upplevelse

- Sinnena - se, höra, känna, lukta...

### Conceptual, tänkande

- Namnge
- Analysera
- Bedöma
- Värdera
- Sätta upp mål
- Planera
- Jämföra
- Komma ihåg
- Självreflektion

Föreläsning av Mark Williams, St Görans våren 2009

## Två sätt att vara

### Being

- Letting be
- Direct experience
- Thoughts as mental events
- Present moment
- Open approach
- Intentional

### Doing

- Judging discrepancies
- Conceptual
- Thoughts as real
- Past and future
- Avoidant
- Automatic

## Conceptual mode

Användbar för att

- Få saker gjorda, fullfölja uppgifter.
- Göra och följa upp en plan, "från A till B".
- Skapa upplevelse av mening.

Men problem när denna upplevelseform överanvänds

- "Preoccupied by meaning".
- Planering (även när man inte vill det).

Föreläsning av Mark Williams, St Görans våren 2009

## Byt "mode" för en rikare livsupplevelse

- Shifting mode of self-focus from conceptual to experiential.
- "Meta-awareness" - hur vi förhåller oss till våra tankar och känslor.

Föreläsning av Mark Williams, St Görans våren 2009



## Lär dig vara "smartlat"

När vi är avspända är vi trevliga, idérika och gör färre misstag - är mer effektiva helt enkelt. Vi kan arbeta mindre men få mer gjort.

- Slarva litet mer för att orka vara på topp när det verkligen gäller. Tillräckligt bra, inte mer. Ova!
- Fokusera.
  - Gör en sak i taget. Flera saker samtidigt bara stressar och tröttnar.
  - Stäng ute störande moment (mail, telefon).
- Satsa inte järnet på jobbet, familjen, hemmet och fritiden samtidigt.

Jennie Sjögren, från PSI

## Lär dig vara "smartlat"

- Be andra om hjälp.
- Sluta hjälpa andra (om det är det som är problemet).
- Sätt rimliga gränser, lär dig säga nej på rätt sätt och i rätt läge.
- Tag plats, visa vad du gör och vem du är!
- Bryt mot reglerna när så är lämpligt.
- Bygg upp de informella nätverken.
- **Fokusera på arbetsglädje!**

Jennie Sjögren, från PSI

## Tydliga listor

1. Listan för dagen.
2. Parkeringslistan.
3. Kanske någon dag-listan.

Jennie Sjögren, från PSI

## Arbetsglädje - VEM och HUR?



## Arbetsglädje skapar vi tillsammans!



Michael Rangne

2016-03-27

958

## It takes three to tango - arbetsglädje skapar vi tillsammans!



959

## Förslag till gruppövning på din arbetsplats

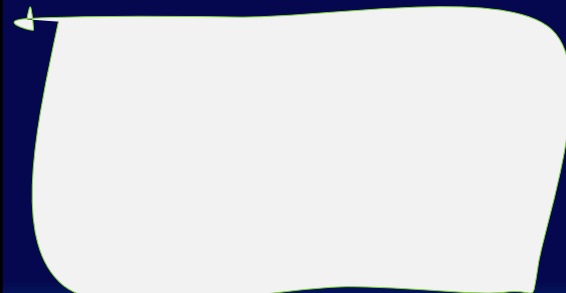
1. Försök komma på några saker som *du själv* skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som *du själv* kan påverka .
2. Vad kan vi *tillsammans* göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

Michael Rangne

2016-03-27

961

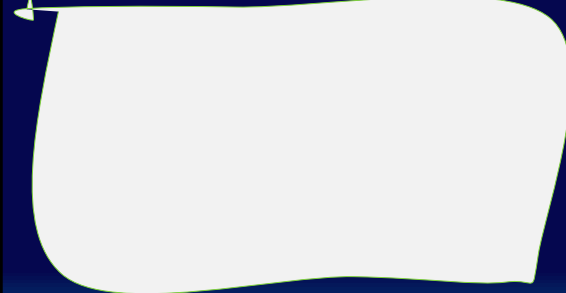
## 1. Saker jag själv kan göra för att få det roligare på jobbet



## 2. Saker vi tillsammans kan göra för att få det roligare på jobbet



## 3. Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



1. När känner du arbetsglädje? Vad behöver du?
2. Vilka omständigheter påverkar din arbetstrivsel negativt?
3. Försök komma på några saker som *du själv* skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som *du själv* kan påverka .
4. Vad kan vi *tillsammans* göra för att trivas bättre på jobbet?
5. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

Fundera och skriv

Arbetsblad 17

960

## Diskutera!

- Är det egentligen så himla viktigt med arbetsglädje? Varför eller varför inte?
- Vilket pris betalar du för din - eventuellt - sviktande arbetsglädje?
  - På jobbet?
  - Privat?
- Hur skulle det påverka dig och det arbete du utför om du bara älskade ditt jobb nästan hela tiden?
- Kan du se några risker med att fokusera på arbetsglädje?

Michael Rangne

2016-03-27

970

## Diskuterat

- Du som har läst min sammanfattning: Hittade du några "russin"? Vilka?
- Är det skillnad på "job satisfaction" och "happiness"?
- Måste man brinna för sitt arbete, eller räcker det bra att vara nöjd?
- På en skala från 1-10, hur roligt har du det egentligen på jobbet?
- Tror du själv att det skulle kunna vara roligare?
- Är det något i vårt yrke som begränsar våra möjligheter till arbetsglädje?
- Är det något med att arbeta inom SLL som begränsar våra möjligheter till arbetsglädje?

Michael Rangne

2016-03-27

971

Är det verkligen så himla viktigt med arbetsglädje? Varför eller varför inte?

Bikupa

Hur skulle det påverka dig och det arbete du utför om du bara älskade ditt jobb nästan hela tiden?

Fundera och skriv

Vilket pris betalar du på jobbet när din arbetsglädje sviktar?

Bikupa

Vilket pris betalar du privat när din arbetsglädje sviktar?

Fundera

Kan du se några risker med att fokusera på arbetsglädje?

Bikupa

Arbetsblad 10

972

Är det skillnad på "job satisfaction" och "happiness"?

Bikupa

Måste man brinna för sitt arbete, eller räcker det bra att vara nöjd?

Du som har läst min sammanfattning: Hittade du några "russin"? Vilka?

Fundera

På en skala från 1-10, hur roligt har du det egentligen på jobbet? Skulle det kunna vara roligare?

Tror du själv att det skulle kunna vara roligare?

Är det något i ditt yrke som begränsar dina möjligheter till arbetsglädje?

Är det något på din arbetsplats som begränsar dina möjligheter till arbetsglädje?

Arbetsblad 11

973

## Bikupa!

1. På en skala från 1-10, hur roligt har du det egentligen på jobbet?
2. Skulle det kunna vara roligare?
3. Måste man verkligen brinna för sitt arbete, eller räcker det bra att vara någorlunda nöjd?
4. Hur skulle det påverka dig och det arbete du utför om du älskade ditt jobb nästan jämt?
5. Vilket pris betalar du för din - eventuellt - sviktande arbetsglädje?
  - På jobbet?
  - Privat?
6. Vilka faktorer är viktigast för att du själv ska uppleva arbetsglädje, vad behöver just du?
7. Försök komma på några saker som du själv kan påverka som skulle göra det roligare på den arbetsplats där du för närvarande arbetar. Vad skulle du kunna öka eller lägga till, och vad skulle du kunna minska eller ta bort?
8. Är det något i vårt yrke som begränsar våra möjligheter till arbetsglädje?
9. Är det något med att arbeta inom SLSO eller vid NSP som begränsar våra möjligheter till arbetsglädje?

Michael Rangne

974

## Diskuterat

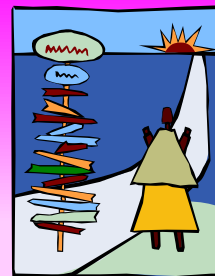
10. Är det skillnad på "job satisfaction" och "happiness"?
11. Försök ange de beståndsdelar/ingredienser som du tycker utgör grunden i upplevelsen av arbetsglädje.
12. Kan du se några risker med att fokusera på arbetsglädje?
13. Du som har läst min sammanfattning: Hittade du några "russin"? Vilka?



Michael Rangne

975

## Arbetsglädje - vad kan DU göra?



## Vad krävs för att åstadkomma förändring?



Michael Rangne

2016-03-27

977

## Att åstadkomma en förändring

**En vision**  
 Motivation och energi  
 Kunskap  
 Verktyg  
**En handlingsplan**

Michael Rangne

2016-03-27

979

Visualisera ditt mål. Föreställ dig hur en arbetsdag är när du är lycklig på jobbet. Beskriv så detaljerat du kan hur du skulle vilja ha det och känna dig på arbetet.



Michael Rangne

2016-03-27

980

Hur är din vision om vad du vill med ditt arbete?

Fundera och skriv

Arbetsblad 20

981

## 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.

983

## Hur är din vision om vad du vill med ditt arbete?

- **Jag älskar att arbeta med mina kunder.** De ger mig mycket glädje och berikar mitt arbete, och min kompetens och glädjefyllda attityd inspirerar dem.
- Jag vet att jag med min skicklighet och min personlighet gör ett arbete jag kan vara stolt över, att **min insats är värdefull** och gör en positiv skillnad.
- **Jag tillbringar dagen med människor jag tycker om** och kan prata med, och som uppskattar mig både för den jag är och för det jag gör.
- **Jag har roligt med medarbetarna** och gläds åt samarbetet med dem. Jag **hjälp**er dem när jag kan och de hjälper mig när jag behöver det.
- Jag **trivs med** att samarbeta med **chefen**, vars förmågor och bemötande jag uppskattar.
- Jag får **energi**. Jag kommer hem **pigg, energisk, vitaliserad och positiv**, redo att dela min energi med familj och vänner.
- Jag har roligt för det allra mesta.
- **Kort sagt: Jag har kul på jobbet och tar vara på alla tillfällen till glädje och mening!**

Michael Rangne

2016-03-27

984

## Diskutera!

1. När känner du arbetsglädje? Vad behöver du?
2. Vilka omständigheter påverkar din arbetstrivsel negativt?

Michael Rangne

2016-03-27

985

## Diskutera!

1. Försök ange de beståndsdelar/ingredienser som du tycker utgör grunden i upplevelsen av arbetsglädje.
2. Vilka faktorer tycker du är viktigast för att du själv ska uppleva arbetsglädje? Vad behöver just du?
3. Försök komma på några saker som du själv kan påverka som skulle göra det roligare på den arbetsplats där du arbetar.
4. Finns det några saker du kan försöka minska eller ta bort?

Michael Rangne

2016-03-27

987

1. Försök ange de beståndsdelar/ingredienser som du tycker utgör grunden i upplevelsen av arbetsglädje.
2. Vilka faktorer är viktigast för att du själv ska uppleva arbetsglädje, vad behöver just du?
3. Försök komma på några saker som du själv kan påverka som skulle göra det roligare på den arbetsplats där du arbetar.
4. Finns det några saker du kan försöka minska eller ta bort?

Fundera och skriv

Arbetsblad 26

988

## Vad är egentligen arbetsglädje ?

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

Michael Rangne

2016-03-27

990

Fundera och skriv

## Vad ger mig arbetsglädje?

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Mening?
4. Göra gott för andra?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, kunna och utföra något riktigt väl?
7. Arbetskamraterna?
8. En god ledning?
9. Humör?
10. Kommunikation?
11. Delaktighet?

Min arbetsplats:

1 2 3 4 5

2016-03-27

Michael Rangne

991

Diagnostiskt test

## Några källor till arbetsglädje - poängsätt!

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Mening?
4. Göra gott för andra?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, kunna och utföra något riktigt väl?
7. Arbetskamraterna?
8. En god ledning?
9. Humör?
10. Kommunikation?
11. Delaktighet?

Din arbetsplats:

1 2 3 4 5

Arbetsblad 24

992

Vi vet alla hur det känns när det är "rätt".  
Frågan är - hur kommer vi dit oftare?

Michael Rangne

2016-03-27

994

Vi vet alla hur arbetsglädje känns.  
Frågan är - hur kommer vi dit oftare?

- Arbetsglädje är mer än "tillfredsställelse".
- Alla kan känna arbetsglädje.
- Arbetsglädje är möjligt i nästan alla arbeten.
- Arbetsglädje ser olika ut hos olika personer.
- Arbetsglädje är ett val och börjar med ett eget beslut.
- Chefen kan ge en inbjudan men inte tvinga medarbetarna att tycka det är kul på jobbet.
- Det handlar till 10 % om jobbet och till 90 % om dig själv.
- Arbetsglädje är här och nu. Det kommer av vad du och jag gör, här och nu.
- Du måste kunna uppbåda arbetsglädje trots somliga medarbetare och arbetsuppgifter.
- Arbetsglädje smittar.

Michael Rangne

2016-03-27

996

När och hur uppstår arbetsglädje?

Diskutera!



Michael Rangne

2016-03-27

997

När och hur uppstår arbetsglädje?

Diskutera!

Denna känsla uppkommer då du:

- Verkligen tycker om dina arbetsuppgifter.
- Känner dig motiverad och får energi.
- Får ta ansvar, och gör det.
- Gör ett fantastiskt arbete som du är stolt över.
- Vet att arbetet du utför är viktigt.
- Gör skillnad.
- Arbetar med enastående människor.
- Får uppskattning för det arbete du gör.
- Lär dig, växer och utvecklas
- "Know that you kick butt."
- Har kul på jobbet.

Michael Rangne

2016-03-27

999

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

Michael Rangne

2016-03-27

1000

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)

1001



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

WHO's hälsodefinition 1948

1003

Mindre verklighetsfrämmande förslag

"Ett tillstånd där vi något så när kan göra och få ut vad vi vill av livet, trots de krämpor, bekymmer och tillkortakommanden som ingen levande slipper undan."

1004

Varför har vi det som vi har det tillsammans?  
Se separat avsnitt!

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

1005

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

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

Michael Rangne 2016-03-27 1006

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina arbetskamrater?

2. Du själv?

1007

## VEM ÄR DET SOM SKA ÅSTADKOMMA DESSA SAKER?

Omröstning

1. DIN CHEF OCH DINA ARBETSKAMRATER?



2. DU SJÄLV?



2016-03-27 Michael Rangne 1008

## Vem är ansvarig för din arbetsglädje? Varför?

Det yttersta **ansvaret är ditt eget**.

- **Bara du kan veta** om du är lycklig och nöjd, eller om något behöver ändras.
- **Arbetsglädje är individuell**. Bara du vet vad som behövs för att du ska känna arbetsglädje.
- Att göra dig lycklig på jobbet **kan kräva en del svåra beslut**. Du är den enda som kan avgöra om du ska göra dessa saker eller inte.

Michael Rangne 2016-03-27 1009

## Vem är ansvarig för din arbetsglädje? Varför?

Det yttersta **ansvaret är ditt eget**.

- Arbetsglädje är en känsla, *din* känsla. **Bara du kan veta** om du är lycklig och nöjd, eller om något behöver ändras.
- **Arbetsglädje är individuell**. Bara du vet vad som behövs för att du ska känna arbetsglädje. Därför är det du som måste försäkra dig om att du har vad du behöver.
- Att göra dig lycklig på jobbet **kan kräva en del svåra beslut**. Byta arbetsplats, ta en konflikt, kämpa mot företagets kultur och värderingar. Du är den enda som kan avgöra om du ska göra dessa saker eller inte. Valet och ansvaret är ditt.

Michael Rangne 2016-03-27 1010

## 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.**"

Michael Rangne 2016-03-27 1011

## Hur?

**Behövs inte:**

- infantila påbud eller program uppifrån
- avancerade metoder
- konsulter
- företagsgurur
- någon med doktorsgrad i arbetslivspsykologi
- psykologer
- böcker

Det enda du behöver är din **egen entusiasm och beslutsamhet** att skapa en lyckligare arbetsplats där du befinner dig. Det är **du och dina arbetskamrater** - och inga andra - som tillsammans har kraften och möjligheten att skapa den arbetsglädje ni vill ha. **Arbetsglädje kommer från de saker vi gör här och nu.**

Michael Rangne 2016-03-27 1012

## 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

1013



Skulle du vilja ha dig själv  
till arbetskamrat?

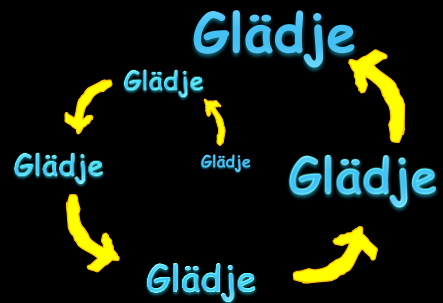
Varför/varför inte?

~~Bikupa!~~

Michael Rangne

1014

Här är en naturlag:



Michael Rangne

1015

Känslor smittar!

En lycklig medarbetare kan  
entusiasmera en hel avdelning...

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

Michael Rangne

1016

Happiness, like  
unhappiness, is a  
proactive choice.

Stephen Covey

1017

Många goda skäl att visa din glädje!

- Känslan växer inom dig ju mer du uttrycker den.
- Känslan smittar andra.
- Glada medarbetare kommer i sin tur att göra dig gladare.

Michael Rangne

1018

På vilket sätt är din arbetsglädje viktig  
för dina arbetskamrater?

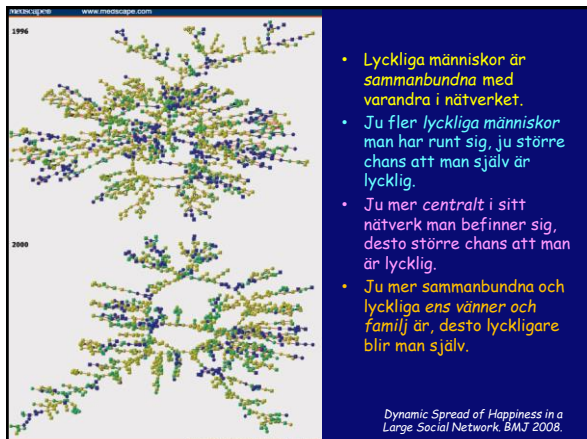
Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

1019



## Vilket väljer du?

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

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

Michael Rangne 1021

## Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

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

För vår egen skull!

Michael Rangne 2016-03-27 1022

## Ett rationellt förslag:

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

För din egen skull.

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

Michael Rangne 2016-03-27 1023

## Ledtråd:

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 1024

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

Michael Rangne 2016-03-27 1025

Fyra förhållningssätt att välja på

**Förbanning**

**Förträngning**

**Förnöjsamhet**

**Förändring**

Tack till Fredrik Wärberg och  
Jörgen Larsson för bilden

För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen:



**Förnöjsamhet**

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

Michael Rangne

1027

Det konstruktiva valet står mellan  
förnöjsamhet och förändring!

Det konstruktiva valet står mellan  
förnöjsamhet och förändring!

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

Den viktigaste förändringen är den som  
ändrar på våra vanor.

Tack till Fredrik Wärberg och Jörgen Larsson!

Relativisera!



Michael Rangne

2016-03-27

1032

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

**Två KONSTRUKTIVA  
frågor att ha med sig**

Vilka valmöjligheter  
har jag just nu?

1033

## Förnöjsamhet

- Underskattad och bortglömd genväg till välbefinnande.
- Inte samma sak som liknöjdhet eller att "gilla läget".
- **Målet för medveten livskvalitetsutveckling är att vara nöjd med sakerna i mitt liv.**
- Varför slösa kraft på att försöka ändra något som redan är tillräckligt bra? Finns då andra bitar av vardagen att ägna kraft och energi åt.
- **Man blir glad av förnöjsamhet, av att påminna sig om allt som är bra.** Vi glömmet se och uppskatta det som är bra.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Sätt att öka sin förnöjsamhet

1. Rimlig ambitionsnivå.
2. Uppskatta det som är bra.
3. **Förlika mig** (med det jag inte kan, orkar, hinner eller vågar försöka göra något åt själv).
4. **Jämför inte med andra.**
5. Var vaksam och välj **medvetet**. Bli inte "förnöjsamhetsextremist" - det finns saker vi aldrig ska bli förnöjsamma med.
6. **Förändra** - när förnöjsamhet inte fungerar eller är lämpligt.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Sätt att öka sin förnöjsamhet

1. Uppskatta det som är bra. Vad är bra eller tillräckligt bra i mitt liv?
2. Förlika mig (med det jag inte kan, orkar, hinner eller vågar försöka göra något åt själv).
3. Rimlig ambitionsnivå (så att jag kan nå upp till mina ambitioner, annars frustrerad, trött och misslyckad. **Orimliga ambitioner dömer oss till missnöjdhet**).
4. Se inte upp (jämför inte med människor som verkar vara eller ha det bättre än vi själva. Ty ofta är det inte sant, och dessutom mår vi dåligt av det).
5. Var vaksam och välj medvetet (bli inte "förnöjsamhetsextremist". **Det finns saker vi aldrig ska bli förnöjsamma med.** förnöjsamhet är ingen smitväg för att slippa ta itu med saker).
6. Förändra. **Gör något åt det du inte kan bli förnöjsam med** (om det inte fungerar med förnöjsamhet).

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förbanning

- **Kan vara lämpligt ibland!**
- Kan ge kraft till förändring och förmedla våra värderingar, samt skydda vår integritet.
- Skilj på att vara förbannad och att hamna i "förbanningsträsket". Bör inte vara vårt dominerande förhållningssätt.
- **Om du ska klaga så gör det konstruktivt!**

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förbanning

### Många risker och problem

- Icke konstruktiv ilska som inte leder någon vart.
- Automatpilotläge vanligen - vi är inte medvetna om vårt beteende eller hur det inverkar på andra.
- Vi tömmer vårt missnöje över någon annan, som inte vet om det och inte mår bra av det.
- **Vi riskerar bli bli illa sedda gnällspikar, allt mindre omtyckta och allt mer ensamma och isolerade.**

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förträngning

- **"Sopa under mattan-strategin".**
- Vi väljer mer eller mindre medvetet att inte se jobbiga och smärtsamma saker.
- Syftar till att vi ska undvika/slippa stanna upp, känna efter, reflektera, förändra och ta tag i det jobbiga.
- Blir då till att hålla sig ständigt sysselsatt och distrahera sig all ledig tid för att hålla saker under mattan.
- Att stanna upp och reflektera minskar sopandet.
- Vi får en hel del hjälp från andra och kulturen med sopandet.
- Kan vara bra kortvarigt, för att hinna ta till sig i lagom takt.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förträngning

Vad är problemet med förträngning?

- **Saker löser sig sällan av sig själva!**
- Krävs allt större matta för att täcka över det vi inte vill se.
- Oförklarliga och konstiga saker börjar hända, vi "snubblar på högar i mattan".
- Det blir till slut väldigt lågt i tak, vi har så mycket känsliga saker under mattan att inte mycket blir kvar som går att prata om.
- I ett förhållande är att fösa in saker under mattan som att samla krut för ett framtida krig. Liten gnista räcker för att det ska smålla rejält.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förändring



- **Gör något åt det du inte kan bli förtjänsam med.**
- **Lyssna på dina svaga signaler**, då det fortfarande går att göra något och då du fortfarande hör signalerna.
- **Ta egna initiativ** - det blir då mer som du vill ha det.
- **Omställning eller inställning?**
- **Justera eller revolutionera?**
- **Välj strategi.**
- **Använd det egna handlingsutrymmet.** Det finns många saker vi kan göra utan att blanda in eller komma överens med någon annan.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Förändring

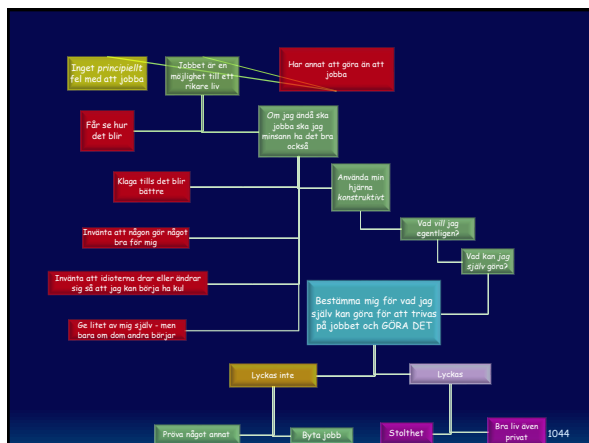
- **Gör något åt det du inte kan bli förtjänsam med.**
- **Lyssna på dina svaga signaler**, då det fortfarande går att göra något och då du fortfarande hör signalerna.
- **Ta egna initiativ** - det blir då mer som du vill ha det.
- **Omställning eller inställning?**
- **Justera eller revolutionera?**
- **Välj strategi.**
- **Använd det egna handlingsutrymmet.** Det finns många saker vi kan göra utan att blanda in eller komma överens med någon annan.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!

## Strategier för förändring

1. **Planera.**
2. **Visionera och visualisera.** Alla beslut och handlingar leder sedan i den riktningen.
3. **Kai-zen.** Små steg, en sak i taget, t ex en förändring eller ett steg i veckan.
4. **Hoppa och hoppas.** Ibland blir det nödvändigt att ta språnget, utan visshet om hur resultatet kommer att bli.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson!



Vilka saker kan du komma på som bidrar till bristande arbetsglädje?



Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

1045

Vilka saker kan du komma på som bidrar till bristande arbetsglädje?

Stilupa

Arbetsblad 28 1048

Ibland kan man faktiskt ha anledning att misströsta...

1048

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

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 1049

Vilka saker kan du komma på som bidrar till bristande arbetsglädje?

- Brist på de sex "Happy actions" som tidigare beskrivits
- Dåliga chefer
- Besvärliga medarbetare
- "The cult of overwork"
- Överdriven stress på arbetsplatsen
- Konflikter på arbetsplatsen
- Byråkrati
- Mobbing
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Orättvisor
- Rädsla för att förlora jobbet

Michael Rangne 2016-03-27 1050

Vanliga arbetsglädjedödare

- Brist på "Happy actions"
- Dåliga chefer
- Besvärliga medarbetare
- "The cult of overwork"
- Överdriven stress
- Integritetskonflikter
- Konflikter
- Byråkrati
- Mobbing
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Orättvisor
- Rädsla för att förlora jobbet

1. Vilka av dessa tycker du är mest skadliga för din egen arbetsglädje?
2. Vilka är vanliga på *din* arbetsplats?

Michael Rangne 2016-03-27 1051

Värstingarna?

- Brist på "Happy actions"
- Dåliga chefer
- Besvärliga medarbetare
- "The cult of overwork"
- Överdriven stress
- Integritetskonflikter
- Konflikter
- Byråkrati
- Mobbing
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Orättvisor
- Rädsla för att förlora jobbet

Michael Rangne 2016-03-27 1052

## Fler arbetsglädjedödare

- Integritetskonflikter
- Orättvisor
- Mobbning
- Rädsla för att förlora jobbet
- "The cult of overwork"
- Brist på "Happy actions"

Michael Rangne

2016-03-27

1053

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

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

1054

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



Av: Veronica Rangne med vänster hand

Två till!

Vad BEHÖVS här just nu?



Hur kan JAG bidra?

1056

## Empati i praktisk handling



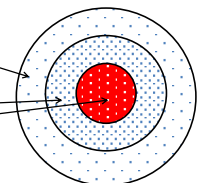
Vad behöver denna människa just nu?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

## Att använda handlingsutrymmet

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



## Personligt åtagande

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

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

1058

## Förslag till styrande princip för ditt liv

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

**Vem jag är gör skillnad!**

1059

## Eller, på ren svenska:

**Man måste ge något för att få något!**

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

Michael Rangne

2016-03-27

1060

## Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

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

1061

## Din inre kommentator

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

*Conversations with Werner Erhard: Defining your life.*

## Alternativet är "filosofisk värdering"

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

*Conversations with Werner Erhard: Defining your life.*

Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?



Michael Rangne

2016-03-27

1064



## "Happy actions"

1. Var positiv
2. Var öppen
3. Delta
4. Lär och utvecklas
5. Finn och skapa mening
6. Finn och skapa kärlek



Michael Rangne 2016-03-27 1066

## Happy action 1 - vad kan du göra för att du och andra ska bli mer positiva?



Michael Rangne 2016-03-27 1067

"Hire for attitude, train for skill. A nice, sunny, outgoing disposition matters more than degrees or experience."



Diskutera!

Michael Rangne 2016-03-27 1069

Kan det finnas något positivt med att vara negativ? Hur hanterar du negativa människor på din arbetsplats?

Diskutera

Michael Rangne 2016-03-27 1072

Kan det finnas något positivt med att vara negativ?  
Hur hanterar du negativa människor på din arbetsplats?

Vanliga sätt att hantera dessa personer, som inte brukar fungera så bra och snarare riskerar att öka klagandet:

- Muntra upp dem (cheering them up).
- Föreslå lösningar.
- Be dem samla ihop sig och göra något åt problemet i stället för att klaga.
- Klaga om dem (du riskerar att själv bli en klagare).
- Ignorera/undvika dem.
- Klaga tillsammans med dem. Ju mer man klagar desto mindre benägen brukar man vara att göra något åt problemet.

Michael Rangne 2016-03-27 1074

## Hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

Bikupa

Michael Rangne 2016-03-27 1076

## Hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

### Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvårad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och drömer om 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**. För medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

1078

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1079

## Vilken sorts person vill du vara på jobbet? (bådadera går att lära sig)

Michael Rangne

2016-03-27

1081

## Tips för att bli en positiv medarbetare

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

Lisa Wade, Så lyckas du som medarbetare,

Michael Rangne

2016-03-27

1083

## Happy action 1 - vad kan du göra för att du och andra ska bli mer positiva?

- Motsatsen är negativism och "inlärld hjälplöshet".
- **Uppmärksamma det positiva** och det som går bra.
- **Fokusera på möjligheter**, lösningar, fördelar och glädje.
- Uppmärksamma inte bara motgångarna, misstagen, konflikterna och problemen.
- **Färmedla beröm och uppskattning.**
- För en arbetsglädje-logg.
- Positiva möten.
- Ha litet kul, var spontan och öppen och **ta inte allt så gravallvarligt!**
- Förstör inte andras glädje.

Michael Rangne

2016-03-27

1084

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

Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

1086

Vilket fungerar bäst?

Catch people making mistakes and punish them quickly

...or...

Catch people doing things right and praise them quickly?

1087

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

Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

Dina medarbetare måste känna att **du vill dem väl**.

Gör de det förlåter de dig mycket, gör de det inte kan du packa och gå hem. Att vilja väl är en grundbult i alla fungerande relationer.

Michael Rangne 2016-03-27 1090

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 1091

Feedback

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

L-E Liljeqvist

## I stället för "beröm"

- Genuin och autentisk kontakt
- Ta på allvar, visa respekt
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta
- Ge och ta emot information
- Tyck om personen. Lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa
- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl
- Ge uppmuntran
- Visa din uppskattning
- Visa din tacksamhet över medarbetarens insatser
- Känn stolthet över att ha denne som medarbetare
- Visa tillit och förtroende

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

Michael Rangne

2016-03-27

1094

## Medarbetarnas behöver få GE information

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

Michael Rangne

2016-03-27

1095

Är konflikter något bra eller dåligt?  
Hur hanterar du konflikter konstruktivt?

Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

1096

Är konflikter något bra eller dåligt?  
Hur hanterar du konflikter konstruktivt?

- Inse att konflikter är oundvikliga. De bästa och effektivaste arbetsplatserna är inte de utan konflikter, utan de som hanterar konflikter effektivt.
- Hantera konflikter snarast. De går sällan över av sig själva.
- Använd "jagbudskap", prata om vad du själv ser och upplever, inte om den andre eller dennes avsikter.
- Fråga icke-provokativt hur vederbörande tänkte med det han gjorde, hellre än att anklaga eller skälla.
- Ordna vid behov medling av någon utomstående.

Michael Rangne

2016-03-27

1098

## Beröm - en bristvara?

- Beröm effektivare än bonusar och skidresor.
- Vi upprepar beteenden som leder till positiva konsekvenser.
- Ökar inre motivation och arbetslust.
- Gör så att medarbetarna trivs och vågar ta ut svängarna och utvecklas.
- Ta reda på vad som får varje medarbetare att växa - behoven varierar
  - Offentligt beröm
  - Genuint intresse för arbetsprestationerna
  - Mer avancerade arbetsuppgifter

Åsa-Mia Fellingner, psykolog och ledarskapscoach, i SvD 15/4 2007

"...ge fyra gånger mer beröm än kritik."

Andra, kanske bättre ord för beröm:

- Uppmuntran
- Uppskattning
- Positiv återkoppling
- Positiv feedback
- Positiv respons

Åsa-Mia Fellinger, psykolog och ledarskapscoach, i SvD 15/4 2007

Beröm - en bristvara?

- Kritik är ibland nödvändigt
  - Framförd på fel sätt skapar den olust och skam, dödar motivation och arbetsglädje
- "Konstruktiv återkoppling" är ett bättre begrepp
  - Peka på vad som behöver förändras
  - Visa hur man kan komma till rätta med problemen
  - Visa att du tror på den anställdes förmåga till förändring

Åsa-Mia Fellinger, psykolog och ledarskapscoach, i SvD 15/4 2007

"Så berömer du bäst"

- **Chefen ska vara stolt över sina medarbetare, och visa att han är det!**
- **Försök hitta och lyfta fram det positiva hos var och en av dina medarbetare.**
- Lyft fram dina medarbetare i arbetsgruppen när de har gjort bra ifrån sig.
- Lyft fram dina medarbetare i andra sammanhang, i andras närvaro, där deras insatser har ett värde.
- Beröm spontant på tu man hand - det där gjorde du bra!
- Stå för berömmet. Men du kan också framföra andras beröm.
- Om medarbetaren har svårt att ta till sig berömmet så framför att du verkligen menar vad du säger.
- Uppmuntra ofta - inte bara under utvecklingssamtalet.
- Negativ kritik ska ges i enrum och vara konstruktivt.

KI-biladet nr 5, 2007

Hur hanterar du tråkiga arbetsuppgifter?

Bikupa!

Michael Rangne

2016-03-27

1104

Happy action 2 - håller du med författaren om värdet i att vara öppen?

Varför/varför inte?

Om du håller med - hur kan du göra?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

1107

Kan man inte prata öppet är något allvarligt fel!

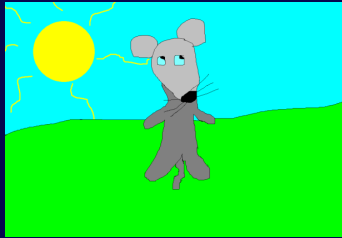
Michael Rangne

2016-03-27

1110

## Om du håller med - hur kan du göra?

Diskutera



Michael Rangne

2016-03-27

1111

## Diskutera! Om du håller med - hur kan du göra?

- Säg vad du tänker och känner
- Klaga konstruktivt
- Öppna en "att göra"-lista för alla medarbetare

Michael Rangne

2016-03-27

1113

## Happy action 3 - delta och engagera dig

1. Hur kan du göra för att delta och engagera dig mer?
2. Vad kan ledningen göra för att stimulera medarbetarnas deltagande och engagemang?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

1115

## Happy action 3 - delta och engagera dig

Hur kan du göra för att delta och engagera dig mer?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

1116

## Happy action 3 - hur kan du göra för att delta mer?

Våra möjligheter att **kontrollera och påverka vår omgivning** är av fundamental betydelse för vårt välmående. Vi är mycket lyckligare när vi är involverade i viktiga saker och beslut som berör oss, när vi kan **delta aktivt i att forma vår framtid**, när vi är aktiva snarare än passiva

- Follow your passion
- Bidra med dina idéer
- Involvera andra
- Planera dina arbetstider

Michael Rangne

2016-03-27

1119

## Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

Michael Rangne

2016-03-27

1120

## Boostr motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjälär!

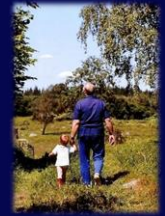
Michael Rangne

2016-03-27

1121

## Livskvalitet

Att få ägna sin tid åt sådant man är intresserad av



1122

"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

2016-03-27

1123

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



1124

## RFEML 9: Jazz e kass!

Folk med intressen och engagemang, som DELTAR i livet, får roligare och bättre liv. Att sitta passiv och klaga över att man har tråkigt är inte särskilt logiskt. Vad du intresserar dig för spelar däremot ingen större roll, bara du binner för det.

1125

## Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.
3. Engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
4. Hålla utkik efter tillfällen att **bidra** men till organisationen.
5. Hoppa in på **nya projekt**.
6. **Ändra** i smått när större förändringar inte är möjliga.

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

## Vad du som anställd kan göra själv

- Öka upplevelsen av flow genom att **sätta upp tydliga mål och anta utmaningar** som arbetet i sig egentligen inte kräver.
- Ta större ansvar och **engagera dig** i uppgifter du finner intressanta.
- Ta **initiativ** på olika sätt och hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
- Hoppa in på **nya projekt**.
- **Ändra** i smått när större förändringar inte är möjliga. Några smärre förändringar här och var kan också göra stor skillnad för din arbetsupplevelse.

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

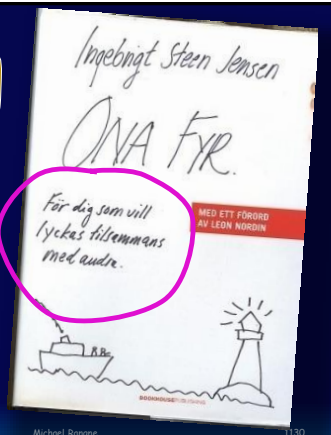
Vad kan LEDNINGEN göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

1128

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning!

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



2016-03-27

Michael Rangne

1130

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



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

1131

Det kan också vara bra att tänka på att...

...de flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras.

Michael Rangne

2016-03-27

1132

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

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

Harvard Business School

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

Michael Rangne

2016-03-27

1133



Vad är "inre" respektive "yttre" motivation?  
 Vilket tycker du är viktigast?  
 Hur kan du göra för att understödja medarbetarnas inre motivation?  
 Vilken yttre motivation kan företaget använda sig av?



Michael Rangne

2016-03-27

1134

Vad är "inre" respektive "yttre" motivation?



Vilket tycker du är viktigast? Varför?

Hur kan du göra för att understödja medarbetarnas inre motivation?

Vilken yttre motivation kan företaget använda sig av?

Arbetsblad 79

1135

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

- ❖ Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa.
- ❖ Du måste vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare.
- ❖ Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

Michael Rangne

2016-03-27

1136

Vad drömmer vi om?

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

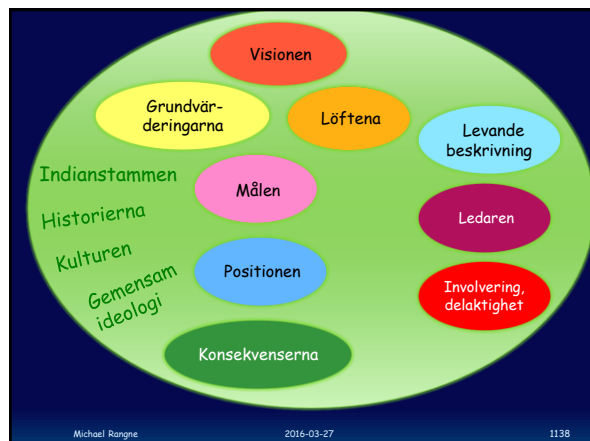
- Tid (överlägsen etta i alla undersökningar!)
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

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

Michael Rangne

2016-03-27

1137



Michael Rangne

2016-03-27

1138

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1139

## Några kännetecken på goda företag

- Förmåga att bygga en stark stamkultur
- Berättar goda historier
- Engagerande vision

Michael Rangne

2016-03-27

1140

## Ett framgångsrikt företag...

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.
- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrlust.
- Har valt en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i rodet när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Michael Rangne

2016-03-27

1141

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

Michael Rangne

2016-03-27

1142

## Vad menas med "kultur"?

Kultur är en uppsättning hållningar, åsikter och övertygelser som en grupp människor delar, om hur man bör uppföra sig mot varandra, hur saker och ting ska värderas och göras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som är accepterade. **De viktigaste elementen i kulturen är omedvetna och kan inte påtvingas utifrån - inte ens från högsta ledningen.**

*Ralph D. Stacey, Managing Chaos*

Michael Rangne

2016-03-27

1143

## Stamkultur

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1144

## Ingredienser i en god stamkultur

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

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

2016-03-27

Michael Rangne

1145

## Kraften i en bra historia

- "Överflödssamhället" - det finns för mycket av alla varor, och de är dessutom likadana.
- Vi köper istället berättelser, identitet, relationer och en plats i stammen.
- Vi handlar av dem vi tycker om - t ex de som kan berätta en bra historia - och inte av dem som behandlar oss som idioter.
- Starka märken skapar en känslomässig relation till kunderna.
- Starka märken hjälper oss att berätta historien om oss själva.
- Företaget som berättar sin historia bäst vinner.
- Vilken historia berättar chefen för kunderna, och för sina medarbetare?

Michael Rangne

2016-03-27

1146

## Till dig som är chef

- Ledare får de medarbetare de gjort sig förtjänta av och den kultur de varit med om att skapa.
- Tycker du om dina medarbetare? Om inte - avgå!
- "Ser du en kund i varje människa, eller en människa i varje kund? Ser du en människa i varje anställd?"
- Eller är de anställda föremål och kan behandlas därefter - downsizas, outsourcas osv?
- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.
- Ingen kan skapa i ensamhet. Vi behöver ständigt varandras stöd, kritik, kunskaper och insikter.
- "Varandra" är en bra medicin mot idétorra, utbrändhet, enögdhet och hybris.

Michael Rangne

2016-03-27

1147

## Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt tråkigt."

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Michael Rangne

2016-03-27

1148

### Vi vill *inte* ha:

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

Vi vill *inte* ha tråkigt!

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

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

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

Vi vill ha *kul* på jobbet!

2016-03-27

Michael Rangne

1149

Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

Michael Rangne

2016-03-27

1150

## Bärkraft - kraft att bära

- Organisationens viktigaste värden är människorna.
- "Humankapitalet" är det viktigaste kapitalet, eftersom det är förutsättningen för alla annan avkastning.
- Bärkraftiga kulturen skyr personalomsättning. En anställd är en investering som måste vårdas ömt.
- Det måste finnas utrymme för att vara *människa*
  - ... utrymme för bättre och sämre dagar
  - ... utrymme för fel och misstag
  - ... utrymme för att vara sliten
  - ... det måste vara tillåtet att gå hem när det behövs ibland
- Bärkraftiga företag måste ha en mångfald i kulturen som tar alla medarbetares drömmar på allvar.

Michael Rangne

2016-03-27

1151

## Visionen

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1152

## Visionen

Ett fyrtorn som blinkar i fjärran och hjälper oss att välja riktning och hålla kursen. Pekar ut en riktning.

*Casus belli*: en åsikt, en avsikt, något att gå i strid för.

Visionen handlar om att *välja identitet*.

En vision ska inte vara mätbar, den ska inte ens nås.

Michael Rangne

2016-03-27

1153

## Visionen

- Ger mening, riktning, kraft, mod och ramar för val.
- Ger oss energi att vilja kämpa och nå längre.
- Ger frihet, och därmed följer ansvar.
- Är en hjälp för våra val - vad för oss mot vår vision?
- För att en vision ska vara meningsfull måste vi vara beredda att ta konsekvenserna som följer av den.
- Saknar man vision har man inget att välja utifrån och inget att ta konsekvenserna av.
- Visionen och berättelserna måste hänga ihop!
- Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

Michael Rangne

2016-03-27

1154

## Exempel på visioner

### Organisationen:

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

### Individen (altruistiskt exemplar):

- I want to make people happy!
- Jag vill bidra till att göra världen till en litet bättre plats än den jag kom till!

2016-03-27

Michael Rangne

1155

Delaktighet är inte att meddela medarbetarna vad ledningen bestämt!

## Verksamhetens viktigaste val

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

Michael Rangne

2016-03-27

1157

Verksamhetens viktigaste val

Bilaga

Fundera och skriv

Vilka får vara med och välja vision, värderingar och mål på din arbetsplats?

Vilka tycker **du** ska få vara med och bestämma?

Arbetsblad 130 1158

Varför är det viktigt att alla få vara med och välja?

Bilaga

Arbetsblad 131 1159

Verksamhetens viktigaste val

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

Den som inte fått vara med kommer att vara emot!

**"The key to comittment is involvement. No involvment, no comittment!"**

Michael Rangne 2016-03-27 1160

Verksamhetens viktigaste val

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

De som inte fått vara med kommer att vara emot!

**"No involvment, no comittment!"**

Michael Rangne 2016-03-27 1161

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

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 1162

Alla människor avskyr att ta order

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

**"The key to comittment is involvement. No involvment, no comittment!"**

1163

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

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

**"No involvment, no comittment!"**

Michael Rangne 2016-03-27 1164

Hur får vi folk att plocka fram och ge sitt bästa?

- Involverar vi folk, hämtar vi fram alla de resurser och all den skaparkraft som finns i varje människa?
- INVOLVERA de du vill ska engagera sig!
- SAM-arbete, SAM-spel, SAM-skapande... skapa TILLSAMMANS!
- Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Michael Rangne 2016-03-27 1165

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

- **"The key to comittment is involvment. No involvment, no comittment!"**
- Endast de som känner att de fått vara delaktiga i valen kommer att uppleva mening och vilja bidra.
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Folk som inte fått vara med kommer t o m att vara emot.
- Vi är bara helhjärtat och självständigt förpliktigade mot det vi själva varit med om att skapa. Då blir visionen, värderingarna, löftena och målen inte något jag har ansvaret för, utan något jag tar ansvaret för.

Michael Rangne 2016-03-27 1166

Hur kan man få människor att engagera sig?

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

Hur kan man få människor att engagera sig?

**"The key to comittment is involvment. No involvment, no comittment."**

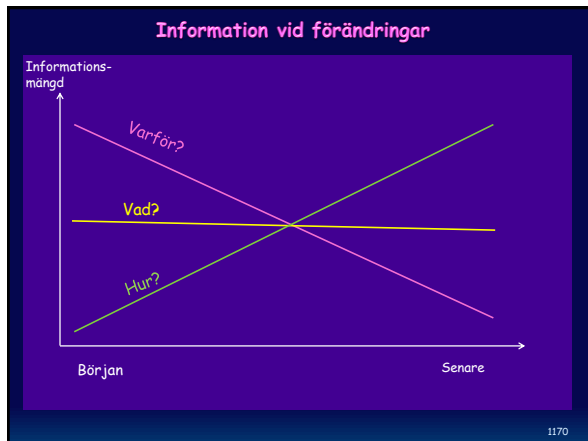
**Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig. "OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"**

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Några saker man kan göra för att människor ska känna delaktighet i gruppens arbete

1. Ej för stora grupper, tillräckligt med tid.
2. Berätta vad som ska göras innan ni börjar. Vad, vart, varför.
3. Ge gärna informationen som en inbjudan.
4. Be om hjälp att utveckla och förbättra.
5. Låt om möjligt alla bidra till att utveckla hela begreppsapparaten.
6. Om alla ej kan vara med, se till att kärngruppen representerar alla funktioner i verksamheten.
7. Håll ett öga på konsekvenserna från början.
8. När gruppen presenterar nya tankar: dra omedelbart några tydliga slutsatser. "Detta gör vi med detsamma!".
9. Pick the lowest fruit!

Michael Rangne 2016-03-27 1169



### Grundvärderingarna

Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag - de få, starka begrepp som ska känneteckna företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.

Michael Rangne 2016-03-27 1171

### Grundvärderingarna

1. De känslomässiga värderingarna - *sättet vi gör det på, hur vi är.*
2. Löftena, det rationella - *vad vi gör.*

Michael Rangne 2016-03-27 1172

### Grundvärderingarna

Grundvärderingarna fyller tre syften

1. Driver oss mot visionen.
2. Gör oss tydliga.
3. Hjälper oss fatta beslut i vardagen.

Grundvärderingarna är nödvändiga förutsättningar för beslut och beteende, rekryteringar och belöningar. De hjälper oss att välja rätt medarbetare och de hjälper presumtiva medarbetare att välja oss.

Vilka personlighetsdrag önskar vi ska framträda tydligt hos företaget och hos medarbetarna?

Michael Rangne 2016-03-27 1173

### Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

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

Välj värderingar som engagerar medarbetare och kunder känslomässigt!

2016-03-27 Michael Rangne 1174

### Löftena

Vilka är våra viktigaste löften?

Michael Rangne 2016-03-27 1175

## Löftena

- Ska vara betydelsefulla för alla de ges till.
- Konkreta och mätbara.
- Om möjligt ge tydliga konkurrensfördelar.

Michael Rangne

2016-03-27

1176

## Exempel - skolan Jar

### Visionen

- En begeistrad skola

### Värderingarna

- Generös
- Lekfull
- Nyskapande

### Löftena

- Moderna klassrum och utrustning
- Överskådlig verksamhet
- Duktiga lärare
- Stora och barnvänliga utomhusområden

Talar till både känslorna och förnuftet

Michael Rangne

2016-03-27

1177

## Målen

- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.
- Sikta på något stort, BHG.
- Sikta på att göra något rätt och inte på att undvika att göra fel.
- Alla som arbetar ska ha råd med en bil (Henry Ford).
- Det ska stå en man på månen före 1970 (NASA).
- Det ska stå en PC på varje skrivbord (am. dataindustrin).
- Förbättra livskvaliteten i de samhällen vi är en del av (Tata, Indiskt jätteföretag).

2016-03-27

Michael Rangne

1178

## En levande beskrivning

- Att ge sina medarbetare en *vivid description*, en levande beskrivning av hur härligt det kommer att bli när man nått målet, när värderingarna realiserats och visionen närmar sig i fjärran.
- "Kött på benet", som ger fantasin och passionen näring.
- Ger, liksom visionen, kraft till medarbetarna att kämpa vidare.

Michael Rangne

2016-03-27

1179

## 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.**"



Michael Rangne

2016-03-27

1180

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

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



Michael Rangne

2016-03-27

1181



När du är upprörd – gör inget förrän du svalnat!



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

Michael Rangne

2016-03-27

1182

## Kommunicera

Att använda sin kunskap och den talang man råkar ha för att kommunicera ett budskap så effektivt att det når fram, berör människor, får dem att ändra hållningar och beteende.

Michael Rangne

2016-03-27

1183

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1184

## Recept för att hjälpa människor prestera

- Håll visionen levande.
- Styr efter värderingarna. Ge korrektiv och uppmuntran i förhållande till dem, inte till resultatmålen.
- Prata om de stora målen långt där borta, inte om de små som kommer och går (men håll själv ett öga på dem).
- Håll fokus på arbetsuppgifterna.
- Beröm det dina anställda gör rätt, stressa dem inte med det de gör fel.

Michael Rangne

2016-03-27

1185

## En god ledare

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om han/hon kan.
- Säger nej av rätt skäl – att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hans/hennes viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget – en stamkultur byggd på några få, förpliktiggande val.

Michael Rangne

2016-03-27

1186

## En god ledare

- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- Handlingskraft att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, och lekfullhet att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte på kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.

Michael Rangne

2016-03-27

1187

## En god ledare

- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- "Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen" (Nokia).
- "Goda magkänslor", inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när han/hon inte håller med i sak.

Michael Rangne

2016-03-27

1188

## Ta konsekvenserna

- Goda idéer räcker inte. Det behövs folk med arbetslust och som känner sig tillräckligt förpliktigade för att använda dem.
- Människor gör inte det deras ledare säger. De gör det deras ledare gör.
- *Walk the talk*, ta konsekvenserna av vision, värderingar och mål.
- Viljan att ta konsekvenserna ska hjälpa oss att omsätta våra val i verkliga livet.
- Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.

Michael Rangne

2016-03-27

1189

## Positionering

- En position är kvintessensen av vision, värderingar, löften, mål och historier - den bakomliggande kulturen - destillerade till en enda mening: *kortversionen av den plats vi önskar inta i målgruppen.*
- Positionen hjälper företaget bli tydligt på marknaden.
- Positionen måste vara ledig, lönsam och långsiktig.
- Även detta är en hjälp för valen - hjälper detta oss att inta den önskade positionen?
- Vilken position har vi idag, och vilken önskar vi inta? Vad måste vi göra för att komma dit? Utan att veta var man är och vart man vill är det omöjligt att staka ut den fortsatta kursen.
- Positionering av dig själv i företaget, eller av företaget i målgruppen på marknaden? Många ledare är mest intresserade av att positionera sig själva i företaget. Kaptenen måste bry sig mer om skutans position än sin egen.
- *Tyck något, och stå för det!*

Michael Rangne

2016-03-27

1190

## Organisation och organisering

- Är syftet att få medarbetarna att prestera bättre så är organisationsnoja och omorganisationer förmodligen inte särskilt effektiva.
- Hierarkiska system har inbyggda svårigheter - *shit has a tendency to run downhill.*
- Det är tuffast i botten av en hierarkisk organisation, inte på toppen.
- De bästa ledarna rekryteras internt, eftersom kontinuitet är en nyckel till varaktig framgång.
- *Prestationsgrupp* är en bättre beteckning på människor som vill lyckas tillsammans.

Michael Rangne

2016-03-27

1191

## Prestationsgruppen

- En grupp som ska prestera i lagarbete.
- Individens uppgift är att hjälpa *gruppen* prestera.
- Upptagen av att skapa goda prestationer, inte av fokusering på "resultat".
- Det är lättare att locka människor till goda prestationer än att hota dem till det.

Michael Rangne

2016-03-27

1192

## Att bygga goda prestationsgrupper

Skapa prestationsgrupper där människor med komplementära färdigheter samhandlar till gemenskapens bästa.

Michael Rangne

2016-03-27

1193

## Att bygga goda prestationsgrupper

### 1. Samhandlande

- Lagkänsla, hårt arbete och teamwork oundgängliga idag.
- Hur optimerar vi tillsammans gruppens prestationer?
- Kombinationen av olika personer och egenskaper utnyttjas medvetet.
- Täcker upp för varandras svagheter.
- Ska jag spela fram medarbetaren, eller skicka en omöjlig passning?
- Inte lämna över problem till någon annan, längre ner i organisationen.

### 2. Komplementära färdigheter

- Olikheter - rätt hanterade - berikar företaget. Tillvarata dem!
- Placera medarbetarna där de passar bäst och gör störst nytta.
- Fega ledare anställer medarbetare som inte upplevs som ett hot mot den egna positionen.

Michael Rangne

2016-03-27

1194

	Vad vi har idag	Hur jag skulle vilja ha det
Stämokultur och berättelser		
Vision		
Grundvärderingar		
Löften		
Mål		
Levande beskrivning		
Position (ledig, lönsam, långsiktig)		
Konsekvenser		

	Vad vi har idag	Hur jag skulle vilja ha det
Stämokultur och berättelser		
Vision		
Grundvärderingar		
Löften		
Mål		
Levande beskrivning		
Position (ledig, lönsam, långsiktig)		
Konsekvenser		

## "Övertro på samarbete"

- Syftet är att lösa en uppgift som faktiskt kräver samarbete.
- Om teamarbetet mest stjälar tid så leta andra sätt att hjälpa varandra.
- Väl fungerande samarbete kan vara rena hälsokuren, (och omvänt).
- Teamarbete är givande men slitigt för deltagarna, så växla med andra arbetsformer.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD21/1 2007

## Team där samarbetet fungerar bra

- Arbetsuppgiften lämpar sig för teamarbete.
- Arbetsgruppen sätts samman med omsorg.
  - Skilda kompetenser
  - Högst 8-10 medlemmar
- Tillräckligt med tid avsatt.
- God kommunikation mellan medlemmarna.
- Deltagarna upplever att de är jämbördiga, allas åsikter är lika mycket värda.
- Men kamratskap i en arbetsgrupp har inget egenvärde, att man trivs ihop och tycker likartat medför inte nödvändigtvis att man gör ett bra arbete.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD21/1 2007

## "Övertro på samarbete"

- Kännetecken för medlemmar i framgångsrika team
  - Diskuterar olika uppfattningar i en samförståndsanda - arbetet sker för det gemensamma bästa.
  - Granskar egna och andras synpunkter noga och uttrycker sina frustrationer och åsikter öppet.
  - Försöker förstå varandras perspektiv ömsesidigt. Ställer frågor till varandra för att komplettera sina egna synpunkter.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD21/1 2007

### Kännetecken för medlemmar i framgångsrika team

- Försöker ömsesidigt påverka varandra och är öppna för påverkan.
- Visar varandra respekt och undviker att förolämpa varandra.
- Eftersträvar integration mellan alla idéer och lösningsförslag för att uppnå ömsesidiga fördelar.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD 21/1 2007

### Team där samarbetet fungerar bra

"Konstruktiva kontroverser". Det finns ett ifrågasättande, av både egna och andras idéer.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD 21/1 2007

### Team som *inte* fungerar

- Medarbetarna har samma kompetens och ett utpräglat solitäryrke, t ex lärare.
- Konflikträdde deltagare som inte vågar störa gruppens välbehag.
- Människor som alltid eller aldrig ger sig passar inte i team.

Håkan Sandberg, författare till "Det goda teamet - om teamarbete, arbetsklimat och samarbetshälsa", SvD 21/1 2007

### Massdefekt (ju flera kockar...)

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

L-E Liljeqvist

### Gruppdiskussion

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

L-E Liljeqvist

### Gruppfördumning

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

L-E Liljeqvist

### FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)

1. **Tillhörfasen.** Vill/får jag höra till gruppen? Ska/får han höra till oss? Här anpassar vi oss till gruppens normer och till varandra.
2. **Gemytfasen.** Fortsatt anpassning. På ytan trevligt, vi försöker visa att vi passar ihop. Vi undviker att visa vårt sanna jag för att inte störa gemytet.
3. **Rollsökningsfasen.** Vi börjar uttrycka vår identitet, visa vem vi är, söka roller inom gruppen. Inte längre anpassning utan spänning och ev konflikt. Om vi lyckas reda ut våra roller och bli trygga i det vi gör kan vi gå vidare till samhörighetsfasen. Om inte backar vi kanske till gemytfasen.
4. **Samhörighetsfasen.** Samverkan, ömsesidigt beroende, förtroende. Vi behöver varandra och är nöjda med det.

Will Schutz

### FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)

1. Tillhörfasen.
2. Gemytfasen.
3. Rollsökningsfasen.
4. Samhörighetsfasen.

Will Schutz

Happy action 4 - vad kan du göra för att lära och utvecklas på jobbet?

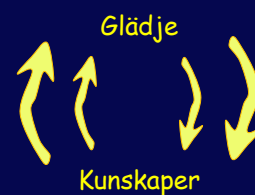
Diskuterat

Michael Rangne

2016-03-27

1209

### Den goda cirkeln



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

1212

### Den goda cirkeln

Om du gör det du älskar blir du bra på det



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

1213

### Den goda cirkeln

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

Ju bättre du är på något, desto roligare blir aktiviteten.

Och ju roligare aktiviteten är, desto bättre blir du på den.

1214

### Happy action 4 - vad kan du göra för att lära och utvecklas på jobbet?

- Antingen växer vi eller så krymper vi.
- Den som alltid gör samma saker och på samma sätt kommer förr eller senare att sluta tycka om det.
- Entusiasmen avtar därmed alltmer med påföljd att arbets kvaliteten sjunker.

Några vägar att fortsätta utvecklas och lära sig på jobbet:

- Byt arbetsuppgifter ett tag
- Testa nya saker och nya sätt
- Gå en kurs i vad som helst
- Undervisa
- Lär dig något nytt om en medarbetare var dag
- Lär på möten

Michael Rangne

2016-03-27

1215

### Happy action 5 - hur kan jag finna mer mening i mitt arbete?

Michael Rangne

2016-03-27

1217

### Tillfredsställelse med liv och arbete

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

### Vad gör oss lyckliga?

Framgång, lustupplevelser, lycka, t o m hälsa, är biprodukter av upplevelsen av mening.

### Vår unika mening

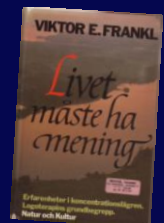
Ingen kan ge någon annan mening. Var och en måste finna sin egen unika mening med sitt liv.

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

**Vad är meningsfullt just nu?**

### Former av mening

1. Skapande - det vi ger världen i arbete och annat.
2. Upplevelser - det världen ger oss (konst, musik, natur mm).
3. Älska någon, leva för någon eller några (en älskad, familjen mm).

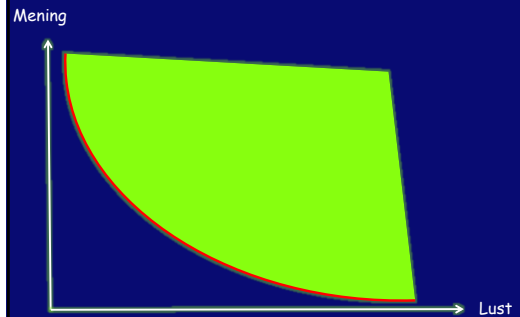


### RFEML 3: Krossa KASAMI

Det mesta talar för att en känsla av sammanhang - begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet - resulterar i ett lyckligare, friskare och sannolikt längre liv.

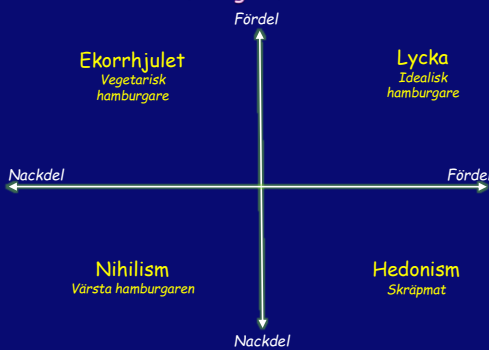
1223

### Den "lyckliga zonen"



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

### Hamburgermodellen



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

### Happy action 5 - hur kan jag finna mer mening i mitt arbete?

- Det är mycket lättare att känna arbetsglädje om man påminner sig **arbetets syfte och mening**.
- Du har ett visst **inflytande över hur du upplever** arbetet.
- Vad vi **väljer att fokusera på** bestämmer i hög grad om vi uppskattar vad vi gör eller inte.
- Ofta handlar det inte om huruvida arbetet "har" mening eller inte, utan om att somliga förstår meningen med sitt arbete medan andra inte gör det. **De allra flesta arbeten har mening i något avseende**. Ingen betalar en för att utföra ett jobb som inte behöver utföras.
- **Leta medvetet efter alla möjligheter till lust och mening i ditt arbete.**
- **Att göra mitt bästa i varje stund och situation.**
- **Se värdet av arbetet, vad ditt arbete tillför andra.**
- **Var och med vad bidrar du? Vilka hjälper du, vilka gör du gladare?**
- **Gör dina resultat synliga för dig själv och andra.**

Michael Rangne

2016-03-27

1226

### Hur ser du på ditt arbete?

Diskuterat

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

Ditt svar har stor betydelse för din livskvalitet - och kanske för din hälsa!

Michael Rangne

2016-03-27

1228

### Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

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

## Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer mig och min familj.
3. Arbetet bidrar till något stort eller gör världen till en bättre plats.

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

Michael Rangne 2016-03-27 1231

## En klassiker

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

**Känsla Av SAMmanhang:**

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

(Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*)

Hugga sten eller bygga katedral?

Michael Rangne 2016-03-27 1232

## Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

Michael Rangne 2016-03-27 1233

## Hur är din KASAM på arbetet?

Diskuterat!

Michael Rangne 2016-03-27 1234

## Att finna sitt kall

**Först:**

1. Vad vill jag?
  - Vad ger mig mening?
  - Vad ger mig glädje?

**Därefter:**

2. Vad kan jag, vilka är mina starka sidor?

**Till sist:**

3. Lyssna på din inre röst. Vad kan jag inte leva utan på ett arbete?

Michael Rangne 2016-03-27 1235

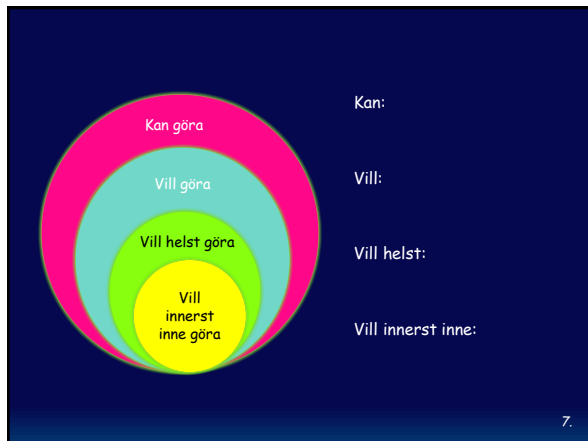
## Att hitta det som passar en

1. Vad vill jag?
  - Vad ger mig nöje?
  - Vad ger mig mening?
2. Vad är jag bra på?
3. Vad kan jag inte leva utan?

Börja med fråga 1!

Michael Rangne 2016-03-27 1238





Studenter vid amerikanska universitet

Högsta personliga mål	1968	1997
Tjäna mycket pengar	41 %	75 %
Utveckla en meningsfull livsfilosofi	83 %	41 %

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

Nya "intelligenser"

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

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

SQ, själslig begåvning/intelligens

- Känslan av sammanhang och mening är avgörande för människans mentala hälsa.
- SQ är förmågan till värdeskapande, mening och sammanhang, att svara på frågor som börjar med ordet "varför".
- Sök det meningsfulla i tillvaron
  - Hur ofta funderar jag över den verkliga meningen med det jag gör?
  - Vad vill jag bidra med i världen?
  - Vilket är mitt kall?
  - Varför arbetar jag i det här yrket?

Marika Ronthy

Hur utvecklar man sin SQ?

1. Lyssna på din inre röst.
2. Stå fast vid din tro. Den är din kompass i livet.
3. Var klar över avsikten med allt du gör. Tjänar du det högre syfte du eftersträvar?

Marika Ronthy

## 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?

Marika Ronthy

## SQ, själslig begåvning/intelligens

- Förmågan till värdeskapande, mening och sammanhang.
- Hur du som människa förhåller dig till själva livet.
- 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?
- MR kombinerar social och emotionell förmåga i EQ och får därför tre "intelligenser": IQ, EQ och SQ.
- Hon föreslår samlingsbegreppet LQ, ledarskapets intelligens, för de tre tillsammans och menar att kombinationen är viktig för en bra chef.

Marika Ronthy

## Hur finner vi vår mening?

- Samvetet är vår guide!
- Fri vilja -> fritt val -> ansvar för det vi väljer och gör.
- Att göra det bästa i varje stund och situation.
- Även i situationer av totalt yttre tvång och svårt lidande kan vi finna mening.
- Friheten att välja vår attityd till vårt lidande och vårt öde, friheten att med högt huvud gå vårt öde till mötes, kan ingen ta ifrån oss.

## Hur kan du göra mer kall av ditt jobb?

- Du har ett visst inflytande över hur du upplever arbetet.
- Leta medvetet efter alla möjligheter till lust och mening i ditt arbete.
- Vad vi väljer att fokusera på bestämmer i hög grad om vi uppskattar vad vi gör eller inte.
- Se värdet av arbetet, vad ditt arbete tillför andra.

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

## Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Vanligen handlar det inte om huruvida arbetet "har" mening eller inte, utan om huruvida du förstår meningen med ditt arbete.

- Var och med vad bidrar du?
- Vilka hjälper du, vilka gör du gladare?
- Följ ditt samvete, lev med integritet.
- Gör ditt bästa i varje stund och situation.
- Gör dina resultat synliga för dig själv och andra.
- Bidra även utanför företaget.
- Arbeta miljövänligt.

Michael Rangne

2016-03-27

1249

## Engagemang lönar sig i båda "valutorna"

- Den som känner engagemang gör vanligen bäst ifrån sig.
- Det lönar sig därför på sikt i alla valutor - både pengar och lycka - att syssla med sådant som ger både mening och nöje.
- Utan passion tryter motivationen för eller senare.

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

## "Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

### Många

...arbetar för mer än lönen.  
 ...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.  
 ...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



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

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

1251

## OM DU SOM LEDARE BARA TÄNKER GÖRA EN ENDA SAK SÅ GÖR DETTA!

Tänk dig en arbetsplats där alla ger jättnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på! Så vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad han är allra bäst på
- vad han allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad han behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

1252

Författaren anser inte att pengar, statussymboler och anställningstrygghet är särskilt väsentligt för upplevelsen av arbetsglädje. Vad tycker du?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

1254

Happy action 6 - hur kan jag uppleva mer kärlek (agape, inte eros) på jobbet?

Michael Rangne

2016-03-27

1256

Medmänsklighet måste verkställas.

Ingenting går över - allt lämnar spår.

Kristina Lugn, P1 Sommar 2008

Kärlek är något man gör!



Moral är ett knepigt ord, men ANSVARSTAGANDE är enkelt, lättfattligt och användbart

1259

Vilka sätt kan du komma på för att med enkla medel som inte kostar dig särskilt mycket glädja dina nedarbetare en smula?

- Lär känna och intressera dig för dina medarbetare - som människor, inte bara som anställda.
- Hjälp andra med deras uppgifter.
- "Random acts of workplace kindness."
- Hälsa när du kommer och går.
- Umgås.
- "Make love the foundation of your work."

2016-03-27

Michael Rangne

1260

"Random acts of workplace kindness" - håller du med om att glädja andra är en värdefull väg till arbetsglädje? Ser du några risker?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

1262

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

Ralph Waldo Emerson



Michael Rangne

2016-03-27

1263

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

Konfutse



Egenintresse och omtanke



- 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

2016-03-27

1266

Glädje föder mer glädje och kärlek föder mer kärlek.

Den effektivaste vägen till arbetsglädje är att göra andra glada eftersom:

- Att göra andra glada är **ett nöje i sig**.
- **Glädje smittar**. Fler lyckliga människor omkring dig innebär mer glädje för dig själv.
- Om du gör andra glada är det troligt att de kommer att vilja göra dig glad i retur.

Michael Rangne 2016-03-27 1267

"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 2016-03-27 1268

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

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

Michael Rangne 2016-03-27 1269

Vilka sätt kan du komma på för att med enkla medel som inte kostar dig särskilt mycket glädja dina nedarbetare en smula?

Diskuterat



Michael Rangne 2016-03-27 1270

Empati i praktisk handling



Vad behöver denna människa just nu?

↓

Hur kan jag hjälpa henne med det?

Michael Rangne 2016-03-27 1271

"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."

Michael Rangne 2016-03-27 1273

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

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

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

1274

## Sätt er ner ett par timmar och diskutera hur ni kan göra!

För att skapa arbetsglädje ser du till att tillämpa dessa sex principer på alla delar av jobbet - möten, projekt osv.

Fråga dig hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- vara positiva
- vara öppna
- delta
- lära er och utvecklas
- finna och skapa mening
- finna och skapa kärlek

Så kommer arbetsglädjen som ett resultat av detta.

Michael Rangne

2016-03-27

1276

## Arbetsglädje i avsevärd sammanfattning



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

2016-03-27

Michael Rangne

1277

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



1278

## 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.

2016-03-27

Michael Rangne

1279

## Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- **Satsa på samarbete.**
  - Led andra och dig själv.
  - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
  - Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?
  - Du och din chef är inte med i olika lag. Ni sitter i samma båt!
- **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?
- **Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.**
- **Å andra sidan - du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - åtminstone mening och glädje.**
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- **Ansvaret för allt detta ligger på dig själv!**

1280

## 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

2016-03-27

1281

## Hur blir du en uppskattad kollega?

- Lär dig att lyssna.
- Var generös med din tid, ditt kunnande och din hjälp.
- Coacha dina kollegor, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra.
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.
- Skratta ofta.

Michael Rangne

2016-03-27

1282

## 1. Få jobbet gjort

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

Michael Rangne

2016-03-27

1283

## 2. Få jobbet gjort i tid

- Planera din tid
  - Skapa ostörd tid.
  - Schemalägg det viktigaste först.
  - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Sätt igång!
- Bryt ned svåra uppgifter i mindre delar och börja beta av.
- Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Sluta plåtra med trams.
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. "Good enough" får duga för det allra mesta.
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.
- "Multitasking" är en myt.

Michael Rangne

2016-03-27

1284

## 3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- **Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag.** Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.
- Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?
  - Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet.
  - Negativism, desillusionering och cynism smittar. Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om han har någon valmöjlighet?

Michael Rangne

2016-03-27

1285

## "Gör din chef glad idag"

- **Chefen är inte Gud** - han behöver all hjälp han kan få! Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål - att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- Försök förstå din chefs situation och behov. Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål? Fråga gärna vad chefen vill ha av dig.
- **Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.

Michael Rangne

2016-03-27

1286

## "Gör din chef glad idag"

- **Var öppen med vad du själv vill och behöver.** Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankeläsare.
- Var vänlig och trevlig.
- **Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.**
- **Förstå vad samarbete betyder,** och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, **ha litet humor och självironi.**
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

Michael Rangne

2016-03-27

1287

## Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompasskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
  - Överdriven rädsla och respekt
  - Bristande respekt
  - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärt emot
  - Låg självtillit
  - Likgiltighet för auktoriteter; de bara vänder papper, det är jag som skapar värdena här!

Michael Rangne

2016-03-27

1288

## Ledare önskar sig stabila medarbetare som

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

Michael Rangne

2016-03-27

1289

## 11. Skaffa dig tjockare hud

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

Michael Rangne

2016-03-27

1290

## Till verket - järnet mot arbetsglädjen!



Michael Rangne

1291

Tar det tid att skapa arbetsglädje? Var ska vi i så fall ta den ifrån? Å andra sidan, har vi "råd" att avstå?

Diskutera!



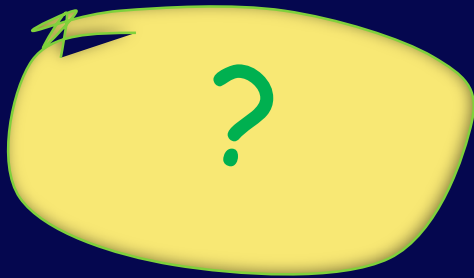
Michael Rangne

2016-03-27

1292



Vad krävs för att åstadkomma förändring?



Michael Rangne

2016-03-27

1295

Att åstadkomma en förändring



Michael Rangne

2016-03-27

1297

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



2. Saker vi tillsammans kan göra för att få det roligare på jobbet



3. Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



Inventera din nuvarande situation, vad du vill och vad du kan göra.

1. Hur lycklig är du nu på jobbet?
2. Vad gör dig lycklig på jobbet?
3. Visualisera ditt mål
4. Känn ditt varför
5. Bestäm dig för lycka/arbetsglädje
6. Ska du stanna eller gå?
7. Gör en arbetsglädjeplan (make a happy plan)

Michael Rangne

2016-03-27

1302

## Vad gör dig lycklig på jobbet?



Michael Rangne

2016-03-27

1303

## "Appreciative Inquiry" - var konkret och specifik

Tänk tillbaka på tre *specifika* tillfällen/situationer där du verkligen upplevde arbetsglädje. Skriv ner dem. För varje tillfälle skriv ner svaren på dessa frågor:

- Vad hände? Vilka var omständigheterna? Vem var inblandad? Vad gjorde du?
- Hur kändes det? Vad var det som gjorde det till en bra upplevelse?
- Vad innebar det för kvaliteten på ditt arbete?
- Hur var dina relationer till medarbetare och kunder?
- Hur påverkade det dig utanför jobbet?
- Vilka saker gjorde upplevelsen möjlig? Vilka människor, värderingar, verktyg mm?
- Skriv ner minst fem saker från denna erfarenhet som du skulle vilja ha mer av i framtiden för att bli lyckligare på jobbet.

Michael Rangne

2016-03-27

1304

## Varför leta efter sådant som tidigare fungerat?

- Du fokuserar på vad du vill ha - inte vad du vill undvika.
- Du fokuserar på vad som tidigare faktiskt fungerat och vad du vill ha mer av i framtiden, hellre än att fokusera på alla tidigare problem som du nu vill undvika.
- Det hjälper dig att minnas tidigare goda upplevelser på jobbet vilket är avgörande för att kunna upprepa dem eller skapa nya.
- Det minskar risken för att du lurar dig själv till att satsa på sådant som kulturen värderar men som inte ger dig något (status, titlar, beröm).
- Det är roligt och ger energi. Att bara tänka tillbaka på tråkiga erfarenheter gör dig nedstämd och uppgiven.

Michael Rangne

2016-03-27

1305

## Make a happy plan!

Start!

## Vem är ansvarig för din arbetsglädje? Varför?



Michael Rangne

2016-03-27

1308

## Är du redo att besluta dig för arbetsglädje? Vad kräver detta i så fall av dig själv?



Michael Rangne

2016-03-27

1309

"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

Michael Rangne

2016-03-27

1310

Är du redo att besluta dig för att vara lycklig på arbetet? Vad kräver detta i så fall av dig själv?

- Arbetsglädje börjar med ett val.
- Innan du bestämmer dig, kom ihåg att **varje beslut har konsekvenser**.
- Att välja arbetsglädje innebär också att **göra vad som krävs för att komma dit**.
- **Beslutet i sig gör dig inte lycklig**, det är bara första steget.

Michael Rangne

2016-03-27

1312

Vad är ditt eget ansvar?



Av: Michael Rangne med sin dotter Hanna

Michael Rangne

2016-03-27

1313

Vad är ditt eget ansvar?

1. Veta vad som gör dig lycklig respektive olycklig på arbetet.
2. Förmedla till andra hur lycklig du är samt vad som gör dig lycklig respektive olycklig.
3. "To take action to make yourself happy at work."
4. Hjälpa till att skapa en miljö där det är lätt för andra att känna arbetsglädje.

Michael Rangne

2016-03-27

1314

Diskutera! Vad är ditt eget ansvar?

1. Veta vad som gör dig lycklig respektive olycklig på arbetet.
2. Förmedla till andra hur lycklig du är samt vad som gör dig lycklig respektive olycklig.
3. "To **take action** to make yourself happy at work."  
Ingenting blir bättre förrän du själv agerar. Vanligtvis fordras inte stora resurser, utomstående konsulter eller en massa tid utan det räcker med din beslutsamhet att göra något åt situationen.
4. Hjälpa till att skapa en miljö där det är lätt för andra att känna arbetsglädje. Det är mycket lättare om ni är fler som intresserar er för frågan.

Michael Rangne

2016-03-27

1315

Ska du stanna eller gå?

- Är det möjligt att bli lycklig i det nuvarande jobbet, på den nuvarande arbetsplatsen, eller är det nödvändigt att byta arbetsplats?
- Kan du förbättra situationen där du är?
- Har du försökt? Hur gick det i så fall?
- Är det realistiskt att tro att det går att åstadkomma arbetsglädje även om det kanske tar tid och möda, eller är arbetsplatskulturen för låst för att det ska vara rimligt att försöka?
- Vilket du bestämmer dig för är kanske inte det viktigaste, huvudsaken är att du väljer vilken väg du ska gå och sedan gör något åt det.

Michael Rangne

2016-03-27

1316

## Varför stannar vi på ett jobb som inte är bra för oss?

Diskutera!

Michael Rangne

2016-03-27

1318

## Varför stannar vi på ett jobb som inte är bra för oss?

- Vi är vana vid att tänka att arbetet inte kan förväntas göra oss särskilt lyckliga.
- Vi tror inte att det är bättre någon annanstans.
- Vi vågar av olika skäl inte byta arbete.
- De negativa effekterna smyger sig på oss så gradvis att vi inte märker det.
- Just de negativa effekter - minskad energi, uppgivenhet, sänkt självkänsla och självförtroende - som gör att vi borde ändra arbetsituationen eller byta jobb gör att vi inte förmår det.

Vad är framgång värd om den inte gör oss lyckliga?  
Ta eller behåll inte ett jobb som inte gör dig glad - priset är för högt.

Michael Rangne

2016-03-27

1320

## Kan du förändra ditt nuvarande arbete?

Michael Rangne

2016-03-27

1322

## KAN JAG FÅ UT MER AV VAD JAG REDAN GÖR?

1. Vilken möjlig mening och vilket möjligt nöje finns det i det jag redan jobbar med, möjligheter som jag inte riktigt sett? Fokusera på de positiva sidorna av arbetet, på den potentiella mening och glädje du kan hämta.
2. Kan jag ändra rutinerna på arbetet, så att jag får göra fler meningsfulla eller lustfyllda uppgifter och färre ointressanta saker?

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

## Tänk på att

- Du kanske inte behöver förändra hela företaget. Det kanske räcker att förbättra stämningen på din egen enhet.
- Vi lätt underskattar vår egen förmåga att åstadkomma förändring, ofta för att vi helt enkelt inte försöker.
- Det finns inga "drömjobb" - de flesta jobb är så trista eller roliga som vi själva gör dem.
- Bara du kan bedöma situationen. Det viktiga är att ge ditt nuvarande jobb en chans, utan att knäcka dig själv genom att försöka göra det omöjliga.

Michael Rangne

2016-03-27

1325

## Författarens förslag till arbetsglädjeplan

- Låt planen vara rolig och lättsam.
- Gör något litet var dag.
- Följ upp resultatet med glimten i ögat.
- Fira dina/era resultat.
- Dela med dig.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.

Michael Rangne

2016-03-27

1326

## Utvidgad arbetsglädjeplan

- Begrunda vad som brukar ge dig arbetsglädje. Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?
- Skapa tid och utrymme för arbetsglädje.
- Involvera andra.
- Satsa på sådant som smittar.
- Gör andra glada, ge för att få.
- Låt planen vara rolig och lättsam.
- Testa, och skippa det som visar sig inte funka.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra. Gör något litet var dag.
- Följ upp resultatet utan press, med glimten i ögat.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Fira framgångarna
- Dela med dig av dina/era idéer och resultat.

Michael Rangne

2016-03-27

1327

## Kjaerulfs förslag till "arbetsglädjeplan"

- Begrunda vad som brukar ge dig arbetsglädje.
- Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?
- Skapa tid och utrymme för arbetsglädje.
- Involvera andra.
- Satsa på sådant som smittar.
- Gör andra glada, ge för att få.
- Gör det roligt och lekfullt.
- Testa, och låt det som inte fungerar falla.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra. Gör något litet var dag.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Följ upp utan press, med glimten i ögat.
- Fira framgångarna.
- Dela med dig av dina idéer och resultat.

Michael Rangne

2016-03-27

1328

## Vilket är arbetskamraternas ansvar?



Michael Rangne

2016-03-27

1330

## Vilket är arbetskamraternas ansvar?

- Inte heller dessa är ansvariga för din arbetsglädje. Somliga av dem kommer alltid att göra saker som irriterar dig, och du kan inte låta din arbetsglädje vara avhängig enskilda medarbetares beteende.
- Du och dina arbetskamrater har ett **gemensamt ansvar** för att tillsammans skapa ett klimat där det är lätt att trivas. Huruvida medarbetarna sedan väljer att vara lyckliga eller inte är deras eget ansvar.

Michael Rangne

2016-03-27

1331

Diskutera!

## Vad kan du som är chef göra?

Michael Rangne

2016-03-27

1332

Håller du med författaren om att medarbetarnas arbetsglädje är det viktigaste för resultatet och att det därför måste vara din första prioritet? Hur kan du i så fall göra i praktisk handling?



Michael Rangne

2016-03-27

1335

### Vad kan chefen göra?

Det är inte chefens ansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot **skapa goda förutsättningar** för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

**Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem; man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.**

Michael Rangne

2016-03-27

1336

### Chefen har tre uppgifter när det gäller arbetsglädje

1. Se till att själv trivas på jobbet och visa det.
2. Känna och bry sig om sina medarbetare.
3. Skapa en atmosfär - glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete - där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra.

Michael Rangne

2016-03-27

1338

### Vad kan chefen göra?

- Chefen har tre uppgifter/ansvarsområden när det gäller arbetsglädje:
  - **Göra sig själv lycklig.** En lycklig ledare är en naturlig förebild för sina medarbetare, och sprider god stämning genom sitt sätt att vara.
  - **Känna och bry sig om sina medarbetare.** Man kan inte leda människor utan att vara genuint intresserad av dem och veta en hel del om dem. Hur mår de just nu? Vad gör dem glada respektive ledsna? Vad drömmer de om? Vilka aspirationer har de på arbetet?
  - **Skapa en atmosfär** där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra. Glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete. **Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem; man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.**

Michael Rangne

2016-03-27

1339

### Varför är det viktigt att du själv som chef är glad och visar att du trivs på jobbet?

Michael Rangne

2016-03-27

1341

### Varför är det viktigt att du själv som chef är glad och visar att du trivs på jobbet?

- Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism - även när de inte direkt interagerar med dem.
- Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen.
- När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.

Michael Rangne

2016-03-27

1343

### Prioritera arbetsglädje i alla väder

Tre steg för att tillämpa denna punkt i praktiken

1. **Gör arbetsglädje till din första prioritet.** "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
2. **Tillkännage denna prioritering i organisationen** alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
3. **Håll fast vid din prioritering**, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

Michael Rangne

2016-03-27

1344

## Vad kan du som är chef göra?

1. Se till att du själv är glad och nöjd och visar att du trivs på jobbet
2. Ta dig tid för dina medarbetare
3. How happy are your people?
4. Visualize your happy organization
5. Create the business case for happiness at work
6. Put happiness first
7. Make a happy plan

Michael Rangne

2016-03-27

1345

## Vad kan företagsledningen göra?

Diskutera

Michael Rangne

2016-03-27

1347

## Vad kan företagsledningen göra?

- Högsta ledningens ansvar är att göra det möjligt för cheferna att skapa en atmosfär där det är lätt för de anställda att uppleva arbetsglädje.
- Detta innebär att **företaget i praktisk handling måste visa att man prioriterar, värderar och belönar arbetsglädje**, och att man aktivt motverkar kontraproduktiva inslag - stress, överarbete, konkurrens - på alla nivåer i företaget.

Michael Rangne

2016-03-27

1348

Gör en arbetsglädjeplan för din arbetsplats!

Fundera  
och skriv

Arbetsblad 141

1349

Skulle författarens tankar kunna användas även på ditt privata liv?

Michael Rangne

2016-03-27

1351

## Några avslutande frågor

- Har du vid det här laget fått en uppfattning om vad arbetsglädje är, varför det är viktigt, hur du åstadkommer det och vilka hinder som kan finnas på vägen?
- Håller du med om att arbetsglädje är en oundgänglig förutsättning för att uppnå din fulla potential, bli framgångsrik och göra en positiv skillnad?
- Är du tillfredsställd i att lära dig nya saker, utvecklas, upptäcka och utveckla nya sidor av dig själv som du knappt visste om att du har tillgång till?
- Kan du nu föreställa dig vilken energi, kreativitet och motivation som följer med genuin och sprudlande arbetsglädje?
- Är du nu medveten om värdet i att - om behov föreligger - ta tag i din arbetsituation, och vilken skillnad i livskvalitet det kan medföra för både dig och andra?
- Delar du författarens övertygelse att ett rikt, utvecklande och djupt tillfredsställande arbetsliv gör även ditt liv utanför jobbet betydligt bättre?
- Ser du hur det kan ändra dig från ett offer för en destruktiv arbetsituation till skapare av en bättre framtid?

Michael Rangne

2016-03-27

1352

## Relationer ad modum Stephen Covey



Goda relationer är ingen slump!

ATT BEHANDLA  
MEDARBETARNA VÄL

Michael Rangne

2016-03-27

1354

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

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



1355

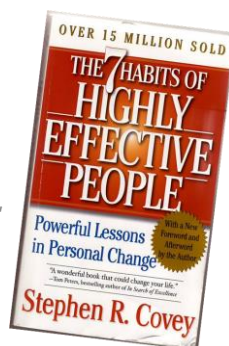
Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutändan vår livskvalitet.

*Anthony Robbins, utbildare och coach.*

The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

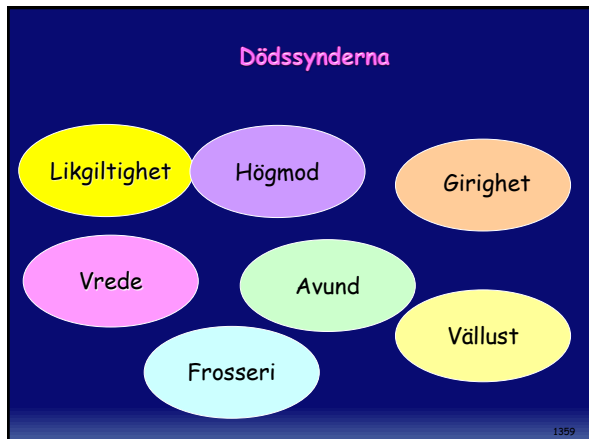
"Att leva och verka till 100 %"



Vem vill du helst ha som chef?

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





### Dygdena förändras

1900	2000
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Måttlighet</li> <li>▪ Ärlig</li> <li>▪ Tystlåten</li> <li>▪ Seriös, tyngd</li> <li>▪ Sparsam</li> <li>▪ Lugn och trygg</li> <li>▪ Ödmjuk</li> <li>▪ Hel och ren</li> <li>▪ Långsiktig, bred</li> </ul> <p style="font-size: small; color: white;"><i>"Åt inte så att du blir slö, drick inte så att du blir upprymd."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilitet, kreativitet</li> <li>▪ Verka vara ärlig</li> <li>▪ Kommunikativ</li> <li>▪ Självironi, lätthet</li> <li>▪ Konsumtionsbenägen</li> <li>▪ Cool och distanserad</li> <li>▪ Självframhävande, kaxig</li> <li>▪ Kroppsmedveten</li> <li>▪ Projektinriktad, smal</li> </ul> <p style="font-size: small; color: white;"><i>"Bli känd, ha gott om pengar, tro på dig själv."</i></p>

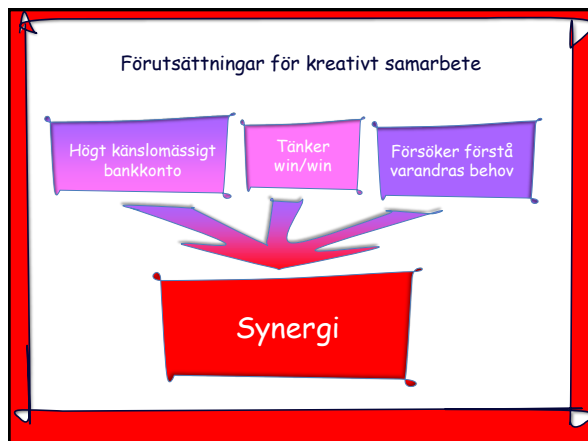
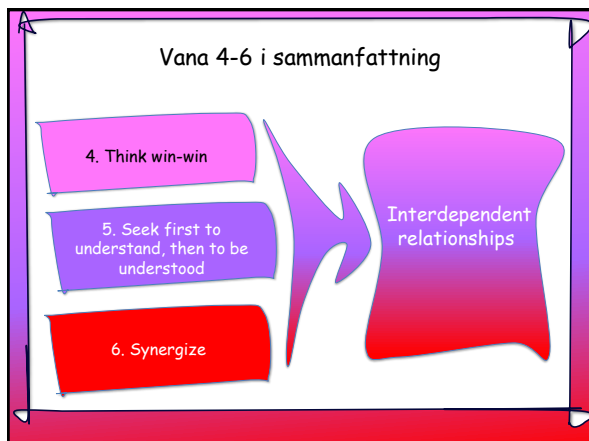
Lasse Ericsson, "Alla är olika utom jag"

### Alla människor avskyr att ta order!

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

*"No involvement, no comittment" (den som inte är med kommer att vara emot).*

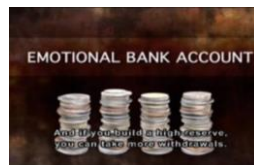
1362



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



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



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

From good to great leader



Stephen R Covey

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

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

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

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

Och en hel del annat...

Jesper Juuls böcker om vad "kärlek" egentligen innebär rekommenderas varmt. *Hur älskar jag en människa* så att denne känner det och har nytta av kärleken?

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

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå.
2. Försumma inte små omtänksamheter och vänligheter.
3. Håll utfästelser. Ge inga löften du inte kommer att kunna hålla.
4. Klargör förväntningar.
5. Visa personlig integritet
  - Behandla alla i enlighet med samma uppsättning principer.
  - Var ärlig, uppriktig och öppen även när det kostar på. I längden är andras respekt och förtroende mer värt än deras omedelbara gillande.
  - Undvik kommunikation som är bedräglig, svekfull eller under människors värdighet.
  - Håll löften, uppfyll andras förväntningar.
  - Var lojal med de som inte är närvarande - säg inget du inte skulle säga om de var med i rummet.
6. Be uppriktigt om ursäkt när du gjort ett uttag.

Ett litet förslag till dig som vill stärka både dina relationer och din integritet

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

Hur välfyllt är ditt konto hos...

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



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?

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

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

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

Vilken sorts ledarskap utövar du?

#### Transaktionellt

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

#### Transformerande/förvandlande

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

Vana 4-6 i praktiken

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

### Vana 4-6 i praktiken

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

### Vana 4-6 i praktiken

5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).
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 4-6 är ingen manipulationsmetod

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

### Habit 4

Think win-win

### Win-win är ingen "metod"

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

### Win/win är inte en teknik eller en metod

- Det är ett sätt att se på mänskliga interaktioner.
- Det bygger på en karaktär som präglas av integritet, mognad och överflödsmentalitet.
- Det växer fram ur förtroendefulla relationer.
- Det konkretiseras i överenskommelser som tydligt klangör och styr både förväntningar och prestationer.
- Det frodas i stödjande system.
- Det förverkligas i en process som inbegriper vana 5 (försök först förstå) vana 6 (sök synergi).

### 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

Alternativ	Hur/varför
1. Win/win	Kräver både mod och hänsynstagande från min sida. Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men också vara modig, ha gott självförtroende och hävda mina egna önskemål.
2. Win/lose	Villkorad kärlek i barndomen, jämförelsetänkande, bristmentalitet, betygssatt i jämförelse med sina kamrater och inte i förhållande till sina faktiska prestationer eller sin potential. Livet är en kamp där det inte finns tillräckligt för alla. Blir lätt en Pyrrhusseger då det långsiktiga priset för relationens förfall blir högre än den omedelbara vinsten.
3. Lose/win	Man söker acceptans och gillande från den andre. Ofta grundat i svag självkänsla. Skapar lätt långvariga negativa känslor hos den som ger efter. Kan någon gång vara ett sunt alternativ när frågan inte är lika viktig som relationen för en själv.
4. Lose/lose	Två rigida, beslutna personer som inte viker en tum. Eller fiendefixerat perspektiv; huvudsaken är att den andre inte vinner.
5. Win	Fokuserad på vad man själv vill, vad den andre vill är irrelevant. Ingen ömsesidighet i tankandet, ser bara till sig själv.
6. Win/win or no deal	"We agree to disagree agreeably." Vanligen det bästa alternativet när man inte når win/win. Denna möjlighet gör att jag jag kan vara öppen, att jag inte behöver ha någon dold agenda, att jag inte behöver försöka manipulera den andre.

### Vana 4 - think win-win

- Win/win är en inställning där man ständigt söker ömsesidiga fördelar i alla interaktioner med andra. Man söker lösningar som båda är nöjda med och vinner på.
- Win/win är det enda realistiska förhållningssättet. Alternativen är win/lose och lose/win och båda är naturligtvis skadliga för vår relation och för våra möjligheter till fortsatt konstruktivt samarbete.
- Om inte båda vinner så förlorar båda i långa loppet!
- Win-win är inte samma sak som att vara "trevlig". Jag behöver vara trevlig, empatisk, omtänksam och känslig för den andres behov, men också vara modig och ha gott självförtroende.

### Win/win fordrar hänsyn och mod

Mycket hänsyn	Lose/win	Win/win
Litet hänsyn	Lose/lose	Win/lose
	Litet mod	Mycket mod

### Vad är priset för en win/lose-överenskommelse?

Innan du bestämmer dig för att satsa på eller acceptera en win/lose-överenskommelse till din "fördel":

Vad kostar denna överenskommelse dig själv och/eller din organisation på sikt?

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

- Alternativen är "win-win" eller "no deal". "We agree to disagree agreeably."
- Alternativen är win/lose och lose/win och båda är naturligtvis skadliga för vår relation och för våra möjligheter till fortsatt konstruktivt samarbete. Om inte båda vinner så förlorar båda i långa loppet!

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

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

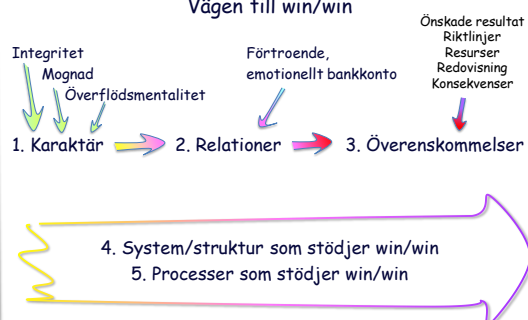
Gapet mellan stimulus och respons



Vägen till win/win



Vägen till 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!
  - Ger och håller meningsfulla löften till oss själva och andra. Fordrar vårt självmedvetande och vår självständiga vilja.
- **Mognad**
  - Finna balansen mellan mod och hänsynstagande. Man behöver vara hygglig, hänsynsfull, känslig och ha inlevelseförmåga men också vara modig, stjärn 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 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 lösnande resultat åt alla inblandade. Offentliga segrar är samarbete, kommunikation med andra, att få något att hända tillsammans med andra som man inte skulle kunna åstadkomma genom att arbeta var och en för sig.

## 2. Relationen

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

- Samma aspekter som vid effektiv delegering:
  - **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 anställde skriver utifrån diskussionen en "prestationsplan".
3. Den anställde 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.

#### Chefsens roll

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

Modifierat efter Peter Druckner

### Konsekvenser i win/winöverenskommelser 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 belöningsystemet 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 5

Seek first to understand,  
then to be understood



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

Stephen R Covey

Hur många gånger har andra försökt ge dig  
sina egna "glasögon"?

Du har börjat få problem med synen och går därför till en optiker. Denne tar av sig sina egna glasögon, räcker dem till dig och säger:

- Jag ska precis börja min semester. Men var så god, ta dessa. De har fungerat bra för mig och jag har ett extra par till mig själv.



Vilken lins använder du i samtalet?

När du lyssnar på en annan människa - hör du denne, eller hör du dig själv?

Vems "glasögon" ger du personen - dina egna, eller de hon skulle behöva?

Vår förmåga att kommunicera effektivt är avgörande  
för vår livskvalitet

1. Hur många timmar och år har du gått i någon form av skola/utbildning?
2. Hur mycket av denna tid användes för att undervisa om och träna på kommunikation?
3. Hur mycket undervisning har du fått i konsten att lyssna?

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

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

Fyra självbiografiska sätt att lyssna

1. Utvärderar - håller med eller inte.
2. Sonderar - ställer frågor i enlighet med min egen referensram.
3. Råder - ger rekommendationer grundade på mina egna erfarenheter.
4. Tolkar - försöker förklara människors motiv och handlingar på grundval av mina egna egna motiv och handlingar.

Jag lyssnar med mina egna "glasögon", i stället för att försöka låna den andres.

### Fyra nivåer av lyssnande

1. Upprepa innehållet
2. Omformulera innehållet, fånga innebörden
3. Reflektera känslan
4. Omformulera innehållet och reflektera känslan

Ni vill hamna på *samma sida* av bordet och ta itu med problemet tillsammans.

### Empatiskt lyssnande

#### Att lyssna i syfte att förstå.

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.  
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärna och hjärta, tankar och känslor, i syfte att se sakerna som hon själv ser dem.

Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att förstå och kunna återge den andres uppfattning lika bra som han själv.

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

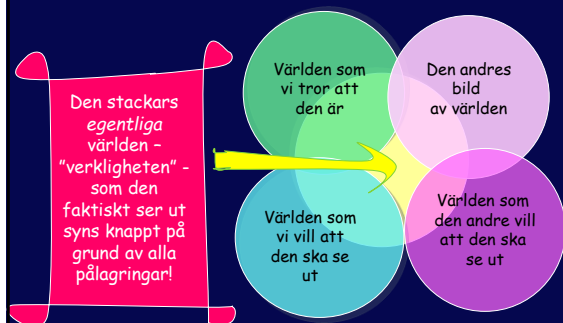
Hjälp mig se vad du ser!



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

1415

Vad menar vi med att "förstå"?



1416

Att fråga "varför" fungerar sällan.

Pröva i stället:

Hur tänker du nu /  
hur tänkte du då?

1417

Empati i praktisk handling



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

### Att lyssna empatiskt

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

### Empatiskt lyssnande och affärer

En amatör säljer produkter.

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

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

### Empatiskt lyssnande kräver träning

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

### Varför är empatiskt lyssnande så svårt?

- En anledning till att de flesta inte kan lyssna på djupet är att de riskerar att förändras. Utan en oföränderlig kärna - "your integrity to your own changeless value system" - har jag inte "råd" att riskera att förändras, för vem vet vem jag då skulle bli och vad som då skulle kunna hända?
- **Människor som ger intryck av att inte bry sig om andras åsikter bryr sig vanligen för mycket om vad andra tycker.** De är för sårbara och försvarar sig därför mot att lyssna. "Tänk om den andre inte gillar mig, tänk om jag inte duger, tänk om jag måste ändra mig, vad skulle hända då?"
- Styrkan och modet att lyssna empatiskt hämtar jag ur vana 1-3.

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

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

### Varför är empatiskt lyssnande så värdefullt?

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

"Satisfied motives don't motivate"

- Så snart människor känner sig förstådda slappnar de av, försvaren minskar och de blir mer öppna.
- Att känna sig förstådd är en *förutsättning* för att känna sig bekräftad och uppskattad. Även dessa är djupt liggande mänskliga behov.
- Och omvänt - så länge dessa livsnödvändiga behov inte tillfredställs kommer personen inte vidare, han bara skriker allt högre och allt mer desperat.

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!

Försök först förstå... sedan att bli förstådd!

- Att försöka förstå kräver **hänsyn**.
- Att försöka göra sig förstådd kräver **mod**.

För att göra dig förstådd behöver du använda dig av (redan de gamla grekerna...)

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

↓

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

↓

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

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!**

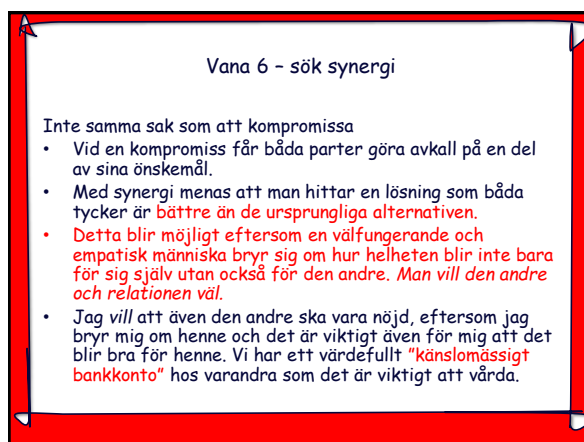
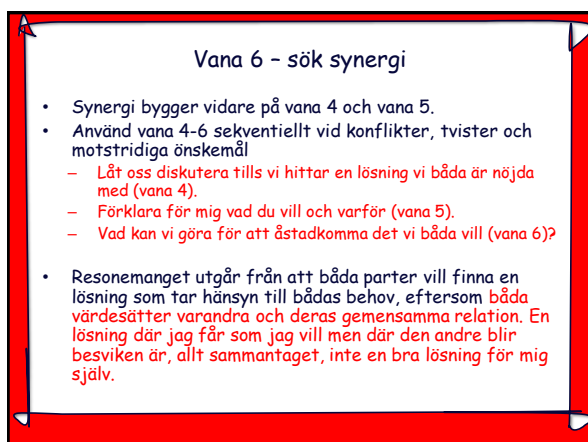
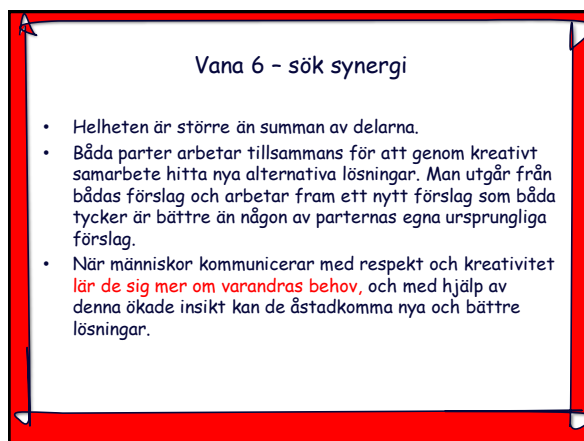
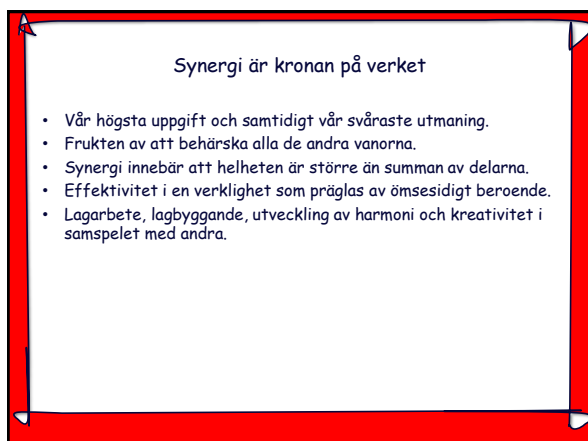
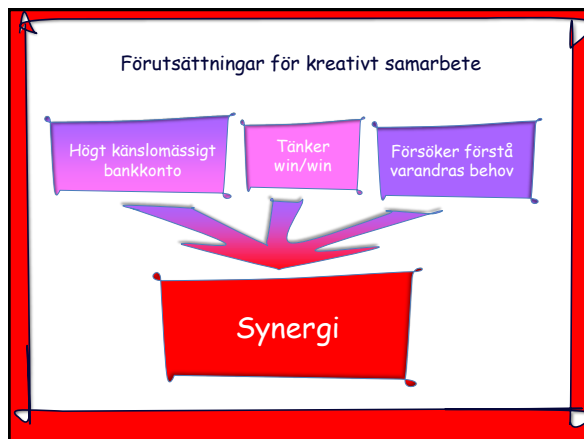
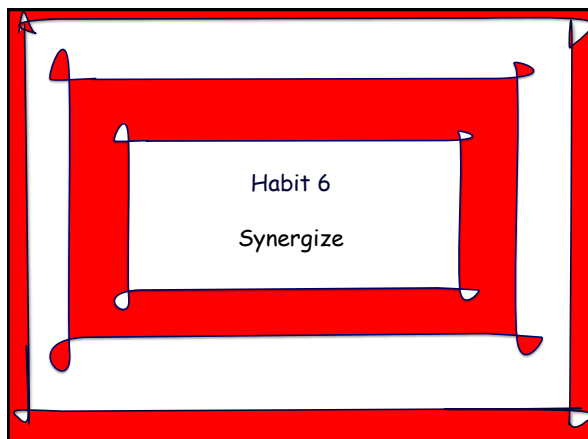
Vana 5 och proaktivitet på jobbet

**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.



### Vana 6 - sök synergi Principer för kreativt samarbete

- Synergi innebär sann kreativitet, vi försöker skapa nya alternativ, något som än så länge inte finns.
- Att söka synergi är en spännande utmaning som ger en djup känsla av tillfredsställelse när det lyckas.
- Värdesätter, respekterar och tar tillvara skillnader.
- Skillnader är något positivt, möjligheter till kreativ samverkan.
- Resultatet av de flesta kreativa företag är en smula osäkert. För att stå ut med osäkerheten behöver man tåla tvetydighet och hämta trygghet i sin egen följsamhet till principer och inre värden.

Vi behöver andra människor för att kalibrera vår karta, vår självbild, våra visioner och våra värderingar.

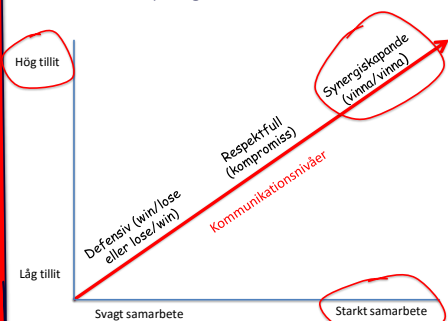


Den vise inser detta och välkomnar därför andras alternativa perspektiv. Den korrekta karta vi får medger högre synergieffekter än om var och en sitter fast i sitt eget parldigm.

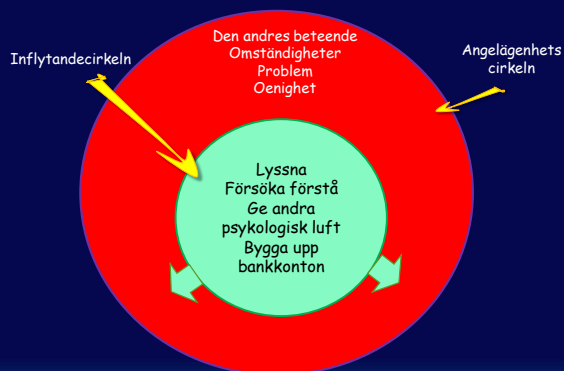
Den inte fullt så vise tror att hans karta är objektiv.

1438

### Win/win och synergi fordrar förtroende och samarbete



### Relationer och din inflytandecirkel



1440

### Synergiskapande ligger delvis inom min egen inflytandecirkel

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

### När du kört fast - prova en kraftfältsanalys



Skriv ett förslag på lathund för god kommunikation med dina medarbetare!



Arbetsblad 111

1443

## Lathund för relationer som fungerar



Goda relationer är ingen slump!

## ATT BEHANDLA MEDARBETARNA VÄL

Michael Rangne

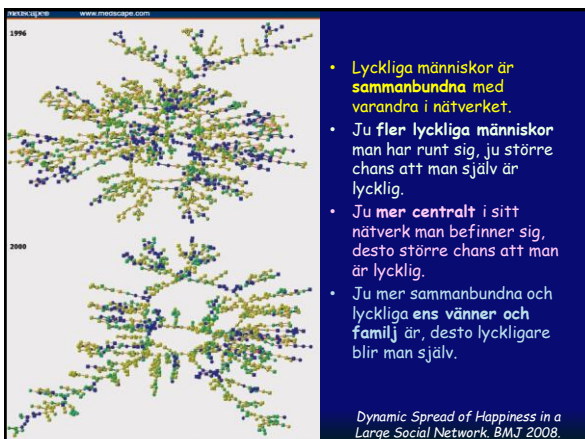
2016-03-27

1445

## 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



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

Kahlil Gibran, Profeten

Michael Rangne

2016-03-27

1448

## Hur är relationsfördelningen i ditt liv?

### "Negativa":

- Jobbiga
- Svåra
- Tråkiga
- Tärande
- Destruktiva

### Neutrala:

- Ingen känslomässig inverkan

### "Positiva":

- Närande
- Givande
- Stimulerande
- Berikande
- Glädjande

## Varför har vi det som vi har det tillsammans?

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



1450

## Om förhållanden och relationer

### Vår kultur:

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

### Ett alternativt perspektiv:

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

1451

Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutändan vår livskvalitet.

*Anthony Robbins, utbildare och coach.*

## Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

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

1453

## Mindre effektiva egenskaper/beteenden

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

1454



## 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.

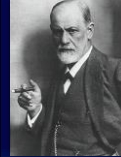


"Soffan"

## Vad utmärker en frisk människa?

Förmåga att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbete!"



1456

## Lifesaver för förhållanden

**Fungerande förhållande:**

Stop making each other wrong!

**Fantastiskt förhållande:**

"What do you want in life?"

1457

"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



Michael Rangne

2016-03-27

1458

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

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

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

1459

## Viktiga övergripande värden för samspelet med andra

Likvärdighet  
Autenticitet  
Integritet  
Självkänsla  
Personligt ansvar  
Socialt ansvar  
Gemenskap



## Den likvärdiga relationen

Subjekt



Subjekt

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

**Den andre och dennes inre värld behandlas med samma allvar som min egen.**

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

### Om jag

- behandlar barnet likvärdigt (dess tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar barnets integritet
- stöttar barnets personliga ansvarstagande och utvecklingen av dess självkänsla
- dessutom själv är äkta och autentisk i vår relation

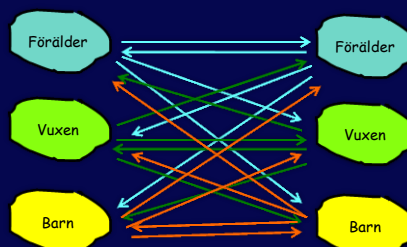
**Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.**

## Några icke helt likvärdiga kommunikationsmönster

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

Från Mentors föräldrakurs

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



## Jagtillstånd

1. **Förälder**
  - Imitationer av *andras* känslor, tankar och handlingar.
  - Värderingar och vad vi lärt oss om hur allt ska vara.
  - Två "delar"
    - Dömande och kritisk.
    - Stödande, empatisk, vårdande och omhändertagande.
2. **Vuxen**
  - Förälder och barn integreras i en förnuftig helhet.
  - Här och nu, kan förutsättningslöst iaktta inre och yttre verklighet, förnuft och rationalitet.
3. **Barn**
  - Minnen av tidigare egna upplevelser.
  - Fungerar emotionellt, intuitivt och spontant.
  - Här uttrycker vi våra känslor, hur vi mår, våra önskningar.

Eric Berne och Thomas Harris

## Uppgift

Formulera tillsammans med din granne en kort och kärnfull etisk regel för bemötande dina medarbetare. Högst två meningar.

## Förslag till etisk utgångspunkt



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

"Illusioner", av Richard Bach



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

Modifierad från "Illusioner" av Richard Bach

17

God kommunikation är inte fullt så svårt som det påstås



Man kommer väldigt långt genom att vara äkta, skapa förtroende, visa respekt, ta den andre på allvar och visa att man vill den andre väl.

Om jag bryr mig på riktigt och visar litet hyfs förlåter andra mig en hel del.

1468

## Det viktigaste

- Sällan fråga om teknik eller metod.
- **Gott hjärta, sunt förnuft, tid och basala kunskaper** om psykologi och ledarskap är det viktigaste.
- Kunskaperna ger dig självförtroende och skapar trygghet och tillit hos medarbetaren.



## Att möta och stödja en människa som mår dåligt

Hur jag vill bemötas:

Hur jag inte vill bemötas:

1471



För att orka ge ett gott bemötande och ha något att ge medarbetarna måste jag själv må bra.

1472

## Vad behöver jag själv för att ge ett gott bemötande?

- På gott humör?
- Utvilad?
- I balans?
- Ostressad?
- Ordning på mitt privata liv?
- Mätt?
- Tillräckligt med tid?
- Tycka om patienten?



## När riskerar jag att inte ge ett lika gott bemötande?

- Trött?
- Arg?
- Missnöjd?
- Provocerad?
- Stressad?
- Hungrig?
- Tycker inte om patienten?



## Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

- Arg/förbannad?
- Ledsen?
- Besviken?
- Orolig?
- Rädd?
- Misslyckad?
- Glad?
- Nöjd?
- Fantastisk?
- Förälskad?

Känslorna är ditt roder, så var tacksam för dem och lyssna noga

1476

## Skaffa dig en invitation

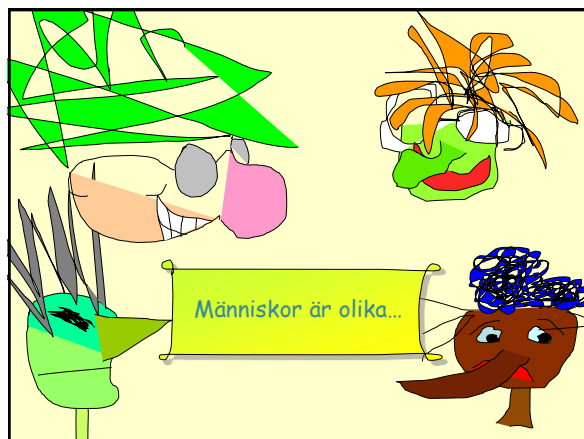


"Jag hör att du har det svårt, och jag skulle gärna prata med dig om det. Skulle du vilja det?"

1477

## Diskutera

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



Kom ihåg F-en!

- Föreställningar
- Förväntningar
- Farhågor

} Fantasier

- Förtroende
- Förståelse
- Förändring
- Familjen

...och var och en vill därför få vara litet speciell, någon särskild, få ett individuellt bemötande. Medarbetaren uppskattar att man går utöver rutinerna, gör något extra.

Aspekter på bemötande och hjälp

Relation  
Dialog  
Stöd  
Pedagogik  
Beteendefokuserat

1482

RELATIONSORIENTERAT

- INTE BETEENDEORIENTERAT!

Allt ledarskap utgår från en **relation** mellan ledaren och medarbetaren.

1483

Forskning visar att...

...avgörande för psykoterapieresultatet är:

- Värme
- Empati
- Äkthet

1484

Skilj på innehåll och process

Innehåll ↔ Process

**Innehåll:** Det vi gör, det vi talar om.  
**Process:** Sättet som vi gör det på, hur vi talar med varandra. Stämningen tonfallet, atmosfären...

Det är ledaren - och inte medarbetaren - som har det yttersta ansvaret för samspelets kvalitet.

1485

## Det är processens kvalitet som avgör gruppens trivsel

- Alla reagerar på processer!
- Processen består bland annat av: känslor, stämningar, kroppsspråk, stämningar, tonfall, det medvetna och det omedvetna.
- Ledaren har det yttersta ansvaret för processens kvalitet.

1486

Hur känns det för medarbetaren - och hur mycket kommer jag att få veta - om han upplever att...

... jag inte bryr mig om honom?

...jag inte tycker om honom?

...samtalet tråkar ut mig?

...jag bara spelar en roll?

1487

## Ledarens viktigaste uppgift?

### Skapa en god atmosfär och stämning i gruppen!

Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

1489

## Vilka verktyg har vi?

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



1489

## Den stora hemligheten...

...är...

???

???

...löjligt enkel, egentligen...

... försök med...

...litet vanlig enkel...

...vänlighet!



1490

För att hamna i rätt utgångsläge...

Har du provat med att försöka...

???

... **TYCKA OM** den andre?

1491

Hur ser du på medarbetarna?

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

?!?

Jean-Paul Sartre, Lyckta dörrar

Kärlek är något man gör!



Moral är ett knepigt ord, men ANSVARSTAGANDE är enkelt, lättfattligt och användbart

1493

Michael Rangne

2016-03-27

Medmänsklighet  
måste verkställas.

Kristina Lugn, P1 Sommar 2008

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



1495

Det är inte allt eller intet

Du behöver inte tycka om *hela* människan  
och *allt* han gör.

Men försök hitta *något* du uppskattar, och  
fokusera på det.

Om du kan tycka om 80% får du kanske  
försöka acceptera de resterande 20  
procenten?

1496

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."

2016-03-27

Michael Rangne

1497

## Vi tycker om dem som tycker om oss



Positivt tänkande och glädje är en genväg till goda relationer

1498

## Alla människor avskyr att ta order!



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

"No involvement, no comittment" (den som inte är med kommer att vara emot).

1499

"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".

1500

## 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".

1501

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

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

## Fler olämpliga tillvägagångssätt

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



## Svårt med empatin?



Vilken otrolig tur jag har, för...

... ?

...det kunde ju ha varit ...

...jag själv!!!

1504

## Vad menar vi med "empati"?

Skilj på att

- Förstå **att** en annan har det svårt
- Förstå **hur** det känns
- **Känna samma känsla** som denne
- **Bry sig** om den andre och dennes känslor (sympati)

1506

## En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens beteende är alltid meningsfullt...

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

## Hur når jag fram till den andre?

Du måste **vilja personen väl** för att kunna hjälpa.

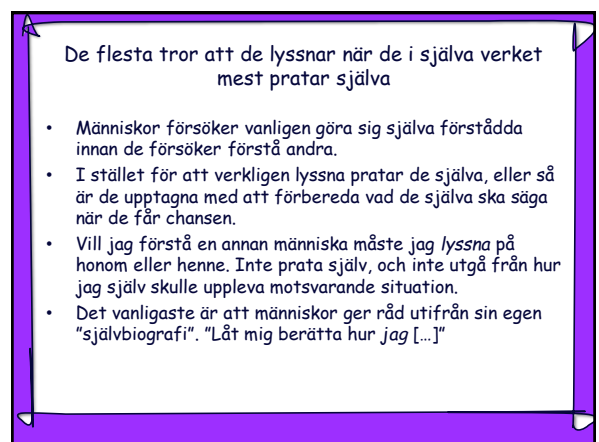
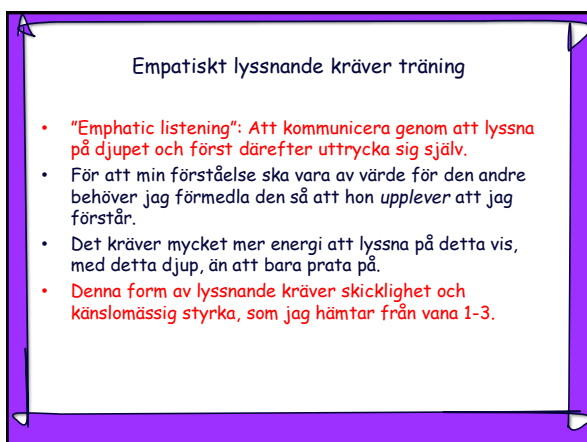
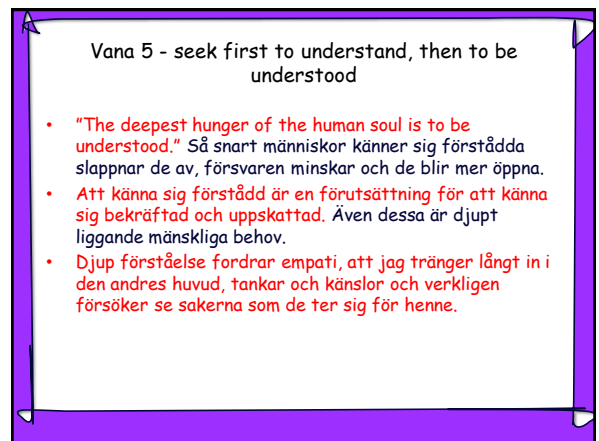
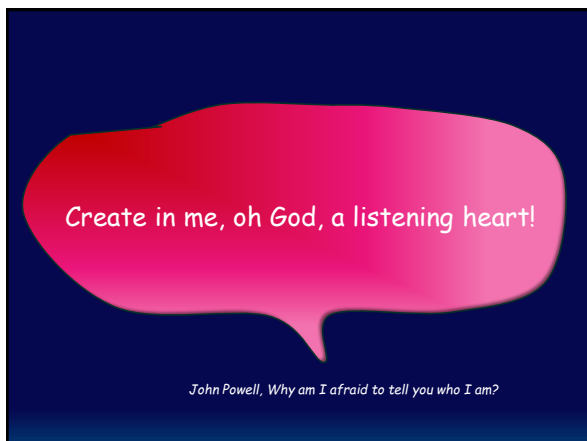
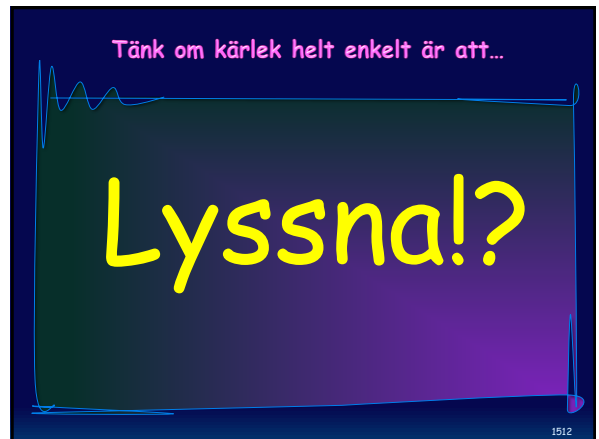
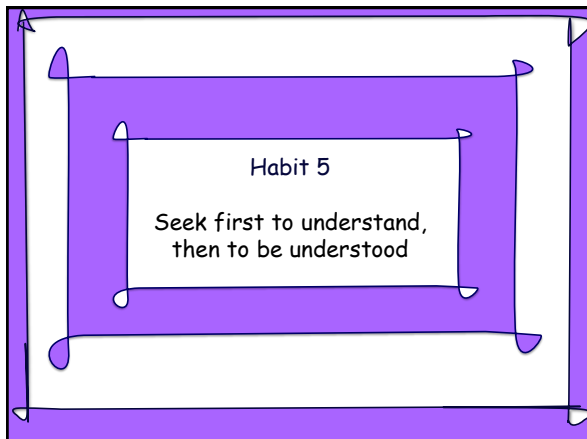
## Mer om empati i praktisk handling



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

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

Stephen R Covey



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

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

### Varför är empatiskt lyssnande så svårt?

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

### 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.

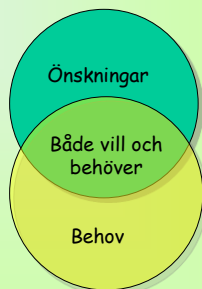
### Önskan eller behov?

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.



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

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

eller

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

### Bemötandets kärna: Var "kommer" jag ifrån?

1. Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig patienten är mot mig. Patienten får kanske mig bjuda till litet själv!  
eller
2. Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom (välj själv):
  - Patienten nog gör så gott hon kan, trots allt.
  - Jag inte är någon input-outputmaskin utan själv väljer mina reaktioner.
  - Jag är proffs och stolt över vad jag gör.
  - Det är så lyckosamt ordnat att man inte kan ge något utan att själv få något tillbaka. Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu!
  - Jag är här för att göra en skillnad i världen.
  - **Vem jag är gör skillnad!**

1523

### Värdskapets grunder

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



**Stolthet!**

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

Michael Rangne

2016-03-27

1524

### Förresten...

...en sak till...

!

!!

!!!

...ha litet...

...KUL!!



### Lathund för fungerande kommunikation

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

### Om du vill uppnå god kontakt

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

### Aktivt lyssnande

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

## Den enklaste modellen

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

1529

## Exempel på jag-budskap:

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

Från Mentors föräldrakurs

## Exempel på du-budskap:

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

Från Mentors föräldrakurs

## Att lyssna empatiskt

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

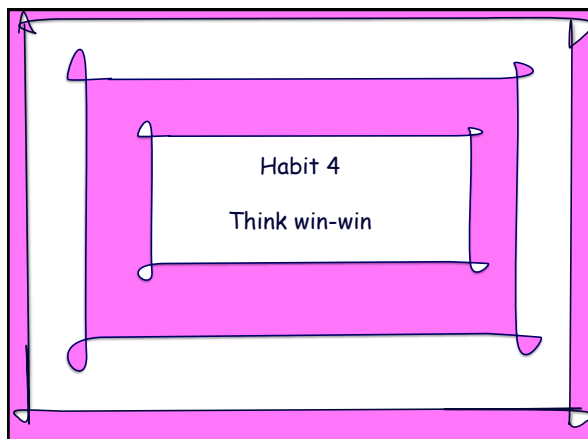
## Validering

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

1530

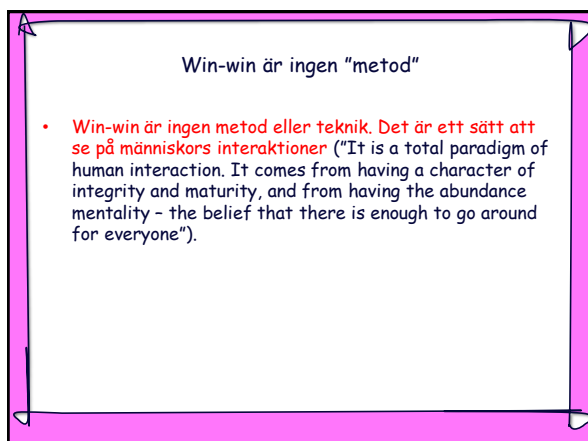
## Invalidering

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



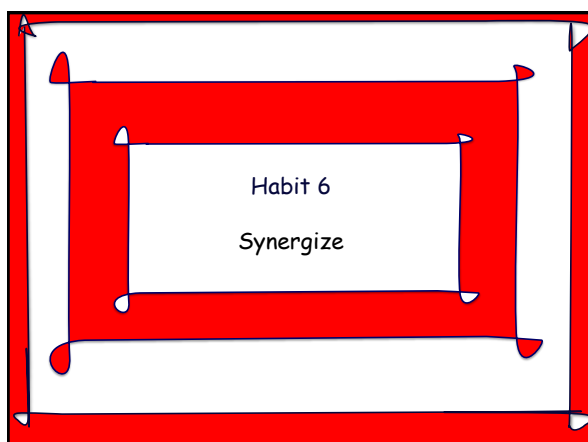
#### Vana 4 - think win-win

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



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

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



#### Vana 6 - synergize

- Helheten är större än summan av delarna.
- Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådas förslag och arbetar fram ett nytt förslag som båda tycker är bättre än någon av parternas egna ursprungliga förslag.
- När människor kommunicerar med respekt och kreativitet **lär de sig mer om varandras behov**, och med hjälp av denna ökade insikt kan de åstadkomma nya och bättre lösningar.

### Vana 6 - synergize

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

### Vana 6 - synergize

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

## HUR KAN DU HANTERA KONFLIKTER OCH "BESVÄRLIGA" MEDARBETARE?

Michael Rangne

2016-03-27

1543

### Populärt föreläsningssämne

## "Besvärliga människor"

1544

När det inte går så bra...



1545

### Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. Du själv
  - uppfattar inte den andre korrekt
  - projektioner av egna problem och misshagliga personlighetsdrag
  - orimliga förväntningar
  - du bemöter den andre på ett så otrevligt sätt att denne svarar med samma mynt
  - du har själv med ditt beteende **lärt** personen att vara på detta vis mot dig
1. Relationen/interaktionen
  - Bristande relationsfärdigheter som leder till missuppfattningar, besvikelse och antipati.
1. Situationen
  - Stress, konkurrens, i "systemet" inbyggda och ofrånkomliga konflikter, orättvisor.

1546

### Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

#### 4. Den andre

- kroppslig sjukdom (hjärntumör, demens, stroke)
- missbruk, abstinens)
- psykiskt sjuk (depression, psykos, mani, ångestsjukdom).
- någon form av kris.
- lider av kverulansparanoia eller rättshaverism.
- uppfattar och tolkar oss och våra intentioner felaktigt.
- har orimliga förväntningar på livet och andra människor, och dömer därmed sig själv till olycka. Perfektionism är ingen framkomlig väg mot lycka, sinnesfrid och goda relationer.
- personlighetsstörning (narcissism, borderline, psykopati m fl).
- neuropsykiatrisk problematik (ADHD, Aspergers syndrom, låg begåvning).
- brister i uppföstran. Personen är på ren svenska faktiskt ohyfsad och otrevlig.

#### Frågor:

- ◆ Vilka av ovanstående orsaker är den "besvärliges" eget fel?
- ◆ Vad ska åtgärdas med kritik? Pedagogik? Autentisk feedback?

### Problem?

Vad hade du väntat dig?

### Problem? Självljart - vad hade du väntat dig?

Hela livet är ett problem!

Problem är en möjlighet att vara levande.

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

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

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

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



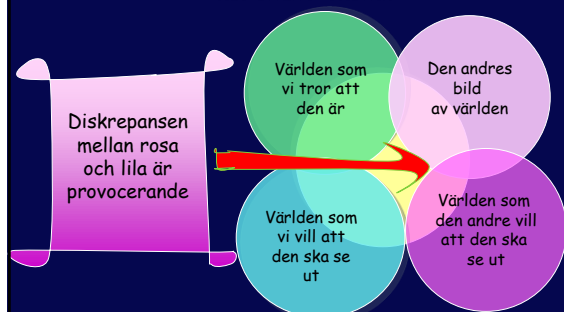


## Ett test på en människas personlighet

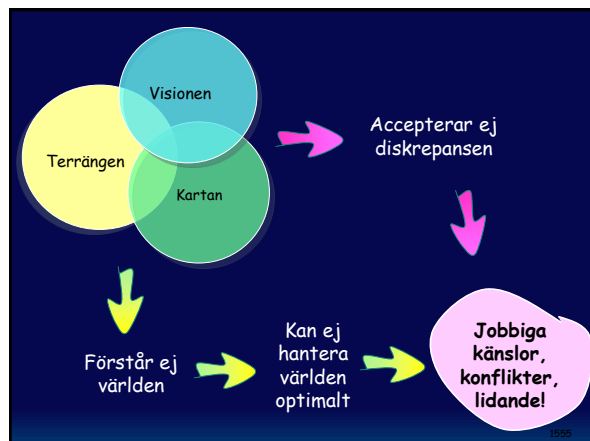
Hur reagerar hon när hon inte får som hon vill?

1553

## Hur klarar personen att världen inte är som han skulle önska?



1554



1555

## Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

- t ex när hon känner sig pressad av auktoriteter eller upplever sitt självbestämmande hotat -

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

1556

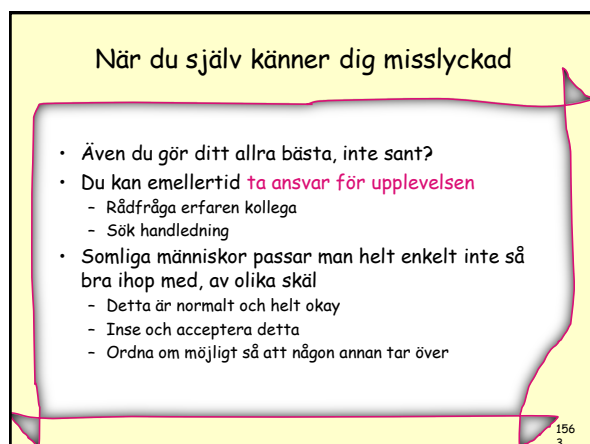
## "Stresströskeln"

- 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.
- När **stresströskeln överskrids ökar de kognitiva förvrängningarna kraftigt**, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".
- Dessa försvarssystem är dock inte alltid så funktionella i vårt nuvarande samhälle.

1557

## Är ambitionen att...

- Skapa kontakt?
- Komma överens?
- Skapa en varaktig relation?
- Ge klienten insikt i sitt beteende?**
- Åstadkomma ett visst beteende just nu?
- Åstadkomma varaktig förändring i Klientens beteende, känslor, relationer, sociala samspel?
- Minska risken för självdestruktiva handlingar?
- Minska risken för våld mot andra?
- Minska ett brottsligt beteende?
- Hjälpa Klienten till ett lyckligare liv?
- Undvika att själv bli slagen eller förföljd?**



### En tillräckligt god ledare

- Ledarskap är **igen prestationssport**.
- En bra ledare är en person som **tar ansvar för sina misstag** i samma takt som han blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara **uppmärksam på medarbetarens reaktioner** på det man gör.

1565

### Ledarskap är ingen prestationssport

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

### En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens beteende är alltid meningsfullt...

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

### "Det ligger något i det du säger"

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



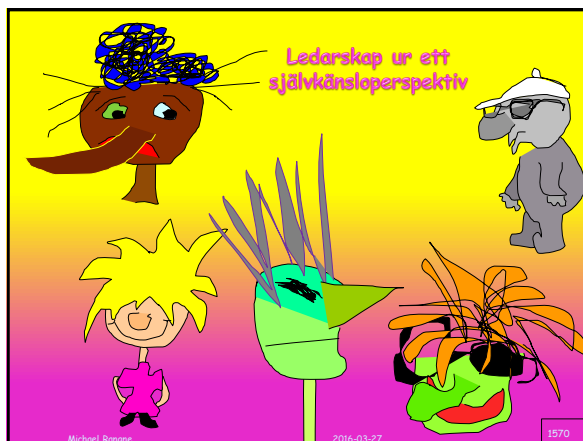
1568

### "Jobbiga" medarbetare - förslag till utgångspunkt

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

1569

### Ledarskap ur ett självkänsloperspektiv

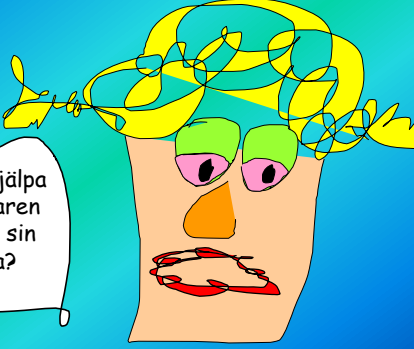


Michael Rangne

2016-03-27

1570

## Diskutera



Hur kan vi hjälpa medarbetaren att stärka sin självkänsla?

## Hur skulle våra möten med medarbetarna bli om...

...vi utgår från att vi har något att lära av varje människa - även medarbetare - som vi möter?

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

Michael Rangne 2016-03-27 1572

## Hur skulle våra möten med medarbetaren bli om...


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

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

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

ATT VÅRA GENOM MÖTEN  
Åny Pallak

## Vad har mina medarbetare gett och lärt mig?



1574

## Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- Du behöver **inte vara perfekt**.
- Agera inte som om det vore ett rollspel, **spela inte chef**.
- **Låt medarbetaren känna sig som en tillgång och inte som en belastning**.
- Det bästa du kan ge din medarbetare är att **vårda och odla en relation**.
- Förmedla att **relationen ger dig något** för egen del.
- Älska medarbetaren - **inte hans prestationer**.
- Förmedla din uppskattning på ett sätt **som just denne medarbetare förstår**.
- Var nyfiken och **intresserad**.
- Var öppen, personlig, varm, **äkta och autentisk**.
- **Se och bekräfta**.
- Leta efter **personliga och likvärdiga alternativ till beröm och kritik**.

1575

## Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- **Ge en personlig reaktion**, förmedla din känsla. Säg t ex vad du tycker om insatsen, men beröm inte. Utgå från din egen upplevelse.
  - Jag är glad för att...
  - Jag vill inte...
  - Jag tycker inte om när...
  - Det är en stor hjälp för mig när...
  - Jag blir rasande när...
- Tänk efter **vilken bild av medarbetaren** du själv har. För medarbetaren har eventuellt så stor tilltro till dig att **han tar över din bild** av honom och gör den till sin egen.
- Ha en **god egen självkänsla** som förebild.

1576

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

## Bullertesen

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

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

L-E Liljeqvist

## "20/80-regeln"

- 20 % av arbetet står för 80 % av resultatet
- Chefens uppgift är att hjälpa medarbetarna att inse detta och välja ut de relevanta 20 procenten. "Kör de 20 procenten och skit i resten!"
- Chefer som inte lär medarbetarna välja bort får besvärliga medarbetare.
- 20 % av medarbetarna gör 80 % av jobbet.
- 20 % av medarbetarna står för 80 % av problemen på arbetsplatsen.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

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

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

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

Michael Rangne

2016-03-27

1980

## TVÅ SORTERS KONFLIKTER

### Behovskonflikt - våra behov krockar

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

### Värderingskonflikt - vi tycker olika om något

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

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

- Att personen är "jobbig" är en relationell aspekt, en upplevelse, en åsikt, ett värdeomdöme.
- Denna upplevelse är helt okay...
- ...ta emot den med öppna armar...
- ...men inse att det är din upplevelse...
- ...och ta ansvar för upplevelsen:
  - Vad handlar upplevelsen om egentligen?
  - Är det jag eller den andre?
  - Glöm inte bort "överföring" och "motöverföring"
- Tag ev upp det du känner med medarbetaren, eller sök handledning.

1982

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

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

Denna upplevelse är helt okay...

...ta emot den med öppna armar...

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

**...och ta ansvar för upplevelsen:**

- Vad handlar upplevelsen om egentligen?
- Är det jag eller den andre?
- Glöm inte bort "överföring", "motöverföring" och projektion.

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

1583

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

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

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

1584

### Allt det som är viktigt vid bemötandet av "vanliga" patienter är **ännu** viktigare här!

- Alliera dig. Visa att du bryr dig och vill väl.
- Vänlighet och empati.
- Ilska och högljuddhet bemöts med mildhet och låg röst.
- Bekräfta patientens känslor, förmedla att de är förståeliga och okay.
- Ta på allvar och visa respekt.
- Kränk **aldrig** patienten! Rädda patienter slåss för livet, kränkta slåss för hedern.

### Ilska

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



Eventuellt bättre att **låta människan vara arg** under mötet.

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

Men det är **DU** som måste välja vilket.

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

### Att bemöta ilska och andra negativa emotioner

- **Ge inte makt** åt ilskan (eller gråten). Lär personen att aggressivitet inte ger makt.
- **Visa att du inte har makt att förändra människor eller deras känslor**, inte ens patienter -> personen inser sitt eget ansvar och minskar vanligen sitt beteende.

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

### Andras aggression

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



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

1588

## Att bemöta ilska och andra negativa emotioner

- Belys den andres emotioner, respektfullt och utan krav, men *försök inte dämpa eller förändra!*
- Tillåt ilskan, låt människan *vara arg* under hela mötet. Ej alltid vår sak att lugna ned den som är arg. Vanligen för mycket att ta itu med ilskan.
- **Bemöt kärleksfullt, öppet, utan krav och förväntningar** -> personen förmår möjligen lyssna.
- **Fråga neutralt, utan krav, kritik eller förväntningar: "Är du stressad?"**
- **Påstå det inte, bara fråga.** Låt honom undersöka. Är detta sant? Ge möjlighet att säga nej. Lämna personen ensam med frågan, att processa.
- **Ha inga krav** på att den andre ska bli lugnare.

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

## Att bemöta ilska

- **Låt eventuellt människan vara arg under mötet.** Tillåt ilskan. Vanligen för mycket att ta itu med ilskan. Ej alltid vår sak att lugna ned den som är arg.
- Den **kroniskt** ilska behöver hjälp.
- **Fråga neutralt, utan krav, kritik eller förväntningar: "Är du stressad?"**
- **Påstå det inte, bara fråga.** Låt honom undersöka. Är detta sant? Ge möjlighet att säga nej. **Lämna personen ensam med frågan, att fundera.** Man vill inte svara på frågan med den andre, man vill inte förlora ansiktet. Bara erbjud möjligheten; "jag tror så här, hur du reagerar på denna möjlighet är ditt ansvar, inte mitt". **Ha inga krav på att den andre ska bli lugnare.**
- Eventuellt: "Han har sett min ilska" -> "Han har sett mig, antligen har någon sett mig" -> behöver inte låtsas att inte ilskan. **Alla arga och besvikna människor vill bli sedda.** Belys den andres emotioner, respektfullt och utan krav.

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

## Arga, missnöjda och hotfulla människor

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

1591

## Några användbara formuleringar vid ilska och hotfullt beteende

- För mig verkar det som att du är väldigt upprörd/arg just nu. Är det så?
- Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?
- Är du stressad?
- Är det mig eller något jag sagt i vårt samtal som du är upprörd över?
- Jag känner det som om du är missnöjd med mig just nu. Är det så?
- Berätta mer!
- Berätta för mig vad det är du vill uppnå med vårt samtal, vad du skulle önska dig.
- Jag inser att jag uttryckte mig klumpigt och jag är ledsen för det. Berätta för mig vad det var jag sa som du blev upprörd för, så ska jag försöka formulera mig bättre.
- Är det något som jag kan göra annorlunda?
- Vad kan jag göra för att samtalet ska kännas bra för dig, så att vårt samtal ska bli konstruktivt och ge dig det du vill få ut av det?
- När du är så här upprörd har jag svårt att veta hur jag ska tala med dig på ett sätt som du är hjälpt av.
- Jag har svårt att föra ett bra samtal när jag känner en sådan ilska från dig.
- Det är inte okay för mig att någon skriker åt mig när jag bara försöker göra mitt jobb så gott jag kan.
- Jag blir rädd och kan inte koncentrera mig på att hjälpa dig när du är så här arg på mig.

## "Besvärliga människor"

- Kommunera i rätt zon; grön och inte röd.
- **Prata om din egen upplevelse och om det beteende som du ser, inte om personen.** Pratar du om personen så går denne in i "röd zon". **Säg vad du själv skulle önska, utan aggressivitet eller hot.**
- Vilket är viktigast; sätta någon på plats, skipa rättvisa, hämnas eller åstadkomma varaktigt förändring?
- Bakom beteendet finns ofta en tanke om någon sorts vinst. Se till att beteendet inte blir lönsamt. Beröva dem vinsten!
- Du kan kanske få personen att själv vilja ändra sig, men inte om du själv ska ha rätt.
- "Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?"

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## "Besvärliga människor"

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## Några enkla råd för ledare

- "Shit happens" - ibland klokaste förhållningssättet vid tråkigheter.
- Var medveten om zonerna, och håll dig i den gröna.
- Odlå din egen självkänsla. Den hjälper dig att stå ut med jobbiga situationer utan att gå in i röd zon.
- Hjälp din medarbetare att hålla sig i grön zon.
- Var observant på när medarbetaren lämnar grön zon.
- Tänk på att han då är svår att nå med såväl förnuft som humor.
- Använd då istället empati.
- Respektera bådas gränser. "Jag ska inte ta skit, och jag ska heller inte heller ge skit".

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## Några enkla råd för ledare

- Du lär dig ingenting av dina erfarenheter...
- ...däremot kanske du lär dig något utifrån din förmåga att dra slutsatser av dina erfarenheter. Om du drar några.
- Lämna ditt eget bagage utanför.
- Lär dina medarbetare att prioritera och välja bort.
- Vill du vara en stimuli-responsapparat eller själv välja dina reaktioner och handlingar?
- Ta emot kritik "i händerna", sortera sedan själv i lugn och ro.
- Fokusera på det positiva, inte på problemen. Du bara knäcker dig.
- Du kan inte alltid vara vän med alla, för då blir du uppäten.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

## Överkurs - tankar är skapande

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

ATT  
VÄXA  
GENOM  
MÖTEN  
Kay Pollak

1597

## Överkurs - några karameller att provsmaka...

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

ATT  
VÄXA  
GENOM  
MÖTEN  
Kay Pollak

1598

## Överkurs - några karameller att provsmaka...

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

ATT  
VÄXA  
GENOM  
MÖTEN  
Kay Pollak

1599

## Några tankeförslag vid konflikter och "jobbiga" människor

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

ATT  
VÄXA  
GENOM  
MÖTEN  
Kay Pollak

1600



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

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

2016-03-27

Michael Rangne

1601

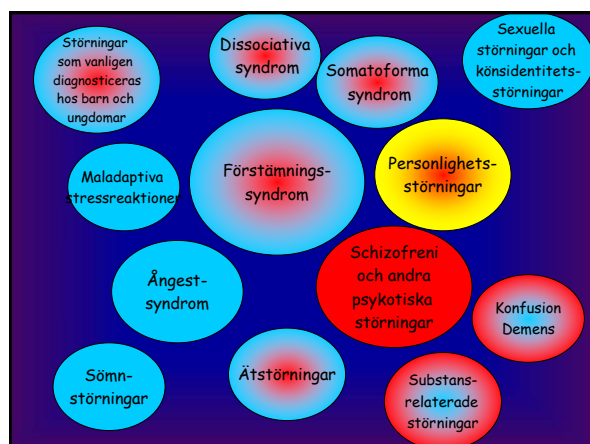
### Personlighetsstörning - en fördjupning



Fråga: Hur vet jag om en för mig ny människa som ger ett trevligt intryck egentligen är psykopat?

Svar: Det vet du inte

1604



### Skilj på personlighet och personlighetsstörning

Hur är du = hur är din **personlighet**?

- Extrovert och social eller introvert och tillbakadragen?
- Lätt eller svårt få kontakt med andra?
- Trivs med, skyr eller rent av behöver uppmärksamhet?
- Spontan och impulsiv eller blyg och försiktig?
- Säker eller osäker i framträdandet?
- Vänlig eller lättstött?
- Kritisk eller godmodig?
- Pedantisk eller slarvig?
- Energisk eller astenisk?

"Ett relativt stabilt mönster av karaktärsdrag, temperament och emotionella drag"



## 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
- **Tar ansvar för sig och sitt**

## Personlighetselementa

- Personlighetsdragen är **dimensionella**, inte kategoriska.
- **På något sätt måste man faktiskt vara:** man kan inte vara utan egenskaper och personlighetsdrag.
- Både **för mycket och för litet** av ett visst personlighetsdrag kan ställa till bekymmer eller orsaka lidande.
- **Många är anmärkningsvärt omedvetna om sina dominerande respektive underutvecklade egenskaper**, vilket gör att det lättare uppstår problem än när man har bättre självkännedom.
- Somliga personlighetsdrag har en **tendens att samvariera**, "cluster".

1609

## Att tänka dimensionellt - kontinuumprincipen

Låg självkänsla  
Svagt självförtroende  
Självtvivel  
Ängslig  
Osjälvständig

Grandios  
Överdrivet självförtroende  
Självtvivel, dramatisk, narcissistisk  
Bristande förutseende och planering  
Självtillräcklig, självsvaldig

Lättstressad  
Rigid, tvångsmässig  
Misstänksam, tillitsbrist  
Introvert  
Antisocial  
Empatisk  
Jordnära, konkret

Bristande stressvar  
Ostrukturerad, impulsiv  
Godtrogen, lättlurad  
Extrovert  
Prosocial  
Empatibrist  
Svag realitetsförankring

1610

## Hur ser din egen profil ut?

Låg självkänsla  
Svagt självförtroende  
Självtvivel  
Ängslig  
Osjälvständig

Grandios  
Överdrivet självförtroende  
Självtvivel, dramatisk, narcissistisk  
Bristande förutseende och planering  
Självtillräcklig, självsvaldig

Lättstressad  
Rigid, tvångsmässig  
Misstänksam, tillitsbrist  
Introvert  
Antisocial  
Empatisk  
Jordnära, konkret

Bristande stressvar  
Ostrukturerad, impulsiv  
Godtrogen, lättlurad  
Extrovert  
Prosocial  
Empatibrist  
Svag realitetsförankring

1611

## Är du medveten om...

- Hur din "profil" ser ut?
- Hur andra uppfattar dig?

Detta är en viktig del av självkännedom, att "känna sig själv".

1612

## Den viktigaste frågan

### Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om de flesta människor jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- Har jag de relationer jag vill ha?
- Är mina relationer trivsamma och närande eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra det jag verkligen vill i livet?
- Är jag på det hela taget nöjd med livet jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!

Dvs på mina övergripande mönster för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

1613

### Vid problematiskt beteende

- Enskilt "beteende" eller uttryck för underliggande personlighet?
- Många kan se och be om hjälp med ett beteende utan att se mönstret av underliggande dysfunktionella personlighetsdrag.
- Vad är ett realistiskt mål, dvs vilken "nivå" ska vi lägga interventionen på?
- Börja "utifrån och inåt", eller tvärtom?

1614

### Personlighet och personlighetsstörning

1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som **skiljer sig från vad som förväntas** i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder.
2. Kommer till uttryck inom **kognitioner, affektivitet, mellanmänniskt samspel och impuls kontroll**.
3. Och som leder till **lidande eller nedsatt funktion**.

### Hur vet jag om patienten har en personlighetsstörning?

- ❖ Tänk tanken tidigt
- ❖ Skilj på state och trait
- ❖ Det "känns" ofta i kontakten, väcker starka känslor, anspänning
- ❖ **Svårigheter i behandlingen** - kan försvara den terapeutiska alliansen och samarbetet, svårt passa tider, svårförståeliga reaktioner och handlingar
- ❖ Patienten verkar ha en **problematisk relation till många andra människor**
- ❖ **Missnöje**, klagar på allt och alla, besviken, bitter, avvisad
- ❖ **Sociala funktionssvårigheter** - arbete, studier, relationer
- ❖ Anamnes från patient, **anhörig**, personal
- ❖ **Barndomsanamnes**
- ❖ **Social utredning**

1616

### Att möta en patient med personlighetsstörning

- ❖ Patienten **uppfattar sig vanligen som normal** - det är de andra det är fel på.
- ❖ Patienten bär ofta med **sig dåliga erfarenheter av att relatera till andra människor**, och förväntar sig att mötet med dig kommer att bli likartat.
- ❖ Patienten **förväntar sig vanligen att ingen hjälp finns att få**, och är ofta misstänksam, reserverad eller avvisande mot andra människor, även de som vill hjälpa.
- ❖ Samtidigt är patienten ofta väldigt **känslig för inbillade eller verkliga avvisanden** och separationer och känner sig ofta lätt övergiven.
- ❖ **Patientens reaktioner på dessa och andra starka känslor kan lätt bli allvarliga** och resultera i t ex självskadehandlingar eller avbrytande av kontakten.

### Personlighetsstörningar

Cluster A: Enstöriga, avvikande, **udda**, excentriska, **sociala kontaktsvårigheter**.

**Kognitiv-perceptuell struktur**

Schizoid, schizotyp, paranoid personlighetsstörning

"mad"

Cluster B: Utagerande, stökiga, **dramatiska**, fängstarka, instabila.

**Impulsivitet/beteendekontroll**

Narcissistisk, histrionisk, borderline, antisocial personlighetsstörning

"bad"

Cluster C: **Ängsliga**, undvikande.

**Ängestbenägenhet**

Osjälvständig, tvångsmässig, fobisk personlighetsstörning

"sad"

### B: Narcissistisk personlighetsstörning

Ett genomgående mönster av **grandiositet, behov av att bli beundrad och brist på empati**

- **Grandios känsla av att vara betydelsefull**
- **Fantasier om obegränsad framgång och makt**
- **Tror sig vara speciell och förmer**
- **Kräver beundran**
- **Orimliga förväntningar om särbehandling**
- **Utnyttjar andra för att nå sina mål**
- **Saknar empati**
- **Ofta avundsjuk**
- **Arrogant och högdragen**



Låt henne "sitta kvar på tronen".  
Förklara vänligt varför inte speciell behandling kan ges.

### Mer om narcissism

- Det finns både en **sund** och en **sjuklig narcissism**
- **Fåfånga, självbelåtenhet och inbilskhet**
- Upptagen av utseende, **makt och framgång**
- Vill bli **uppmärksammas och beundrad**
- **Beroende av beundran**, andras gillande är det enda som får dem att må bra
- **Använder andra människor som en spegel** för att läsa av sitt eget värde, och ens självkänsla styrs av det man tycker sig se

1620

### Mer om narcissism

- **Klarar inte kritik**, ser den som ett angrepp och som bristande lojalitet
- Kritik eller avsaknad på beundran kan framkalla starka negativa känslor och beteenden
- En aggressivt laddad narcissist kan bli **ilsken och farlig vid kritik** eller motgångar
- **Framhäver sig själva** med sitt utseende, sina ägodelar och sina förmenta talanger
- Tror sig ibland vara **intellektuellt överlägsen**
- **Oförmögen och o villig att bry sig om andra. Allt kretsar kring dem själva.**

1621

### Mer om narcissism

- Liksom vid psykopati så **"finns" inte andra människor**, dessa är bara en förlängning av dem själva
- Andra personer är huvudsakligen **instrument** för att uppnå beundran och makt
- **Anroganta**
- Tar gärna **kommandot**, styr och ställer
- **Förväntar sig perfektion** från alla
- **Vanliga regler gäller inte dem**, de kan tillåta sig mer än andra
- Deras skrytsamma sätt kan ofta ses som ett slags **kompensation** för bristande självkänsla och självförtroende
- En del blir **Casanovor** i sin jakt på bekräftelse

1622

### B: Borderline personlighetsstörning



Instabilitet gällande affekter, självbild och relationer, samt impulsivitet

1. Skräckslagen inför **separationer**
2. **Idealiserar och nedvärderar**
3. **Störning i identitet och självbild**
4. **Destruktiv impulsivitet** (slösaktig, sexuellt, drogmissbruk, hetsätning)
5. **Självdestruktivitet** (suicidförsök, skärningar)
6. **Affektiv labilitet**
7. **Kronisk tomhetskänsla**
8. **Aggressivitetsproblem** (inadekvat/intensiv vrede, temperamentsutbrott, slagsmål)
9. **Kortvariga gränpsykotiska episoder**

Bli inte arg eller provocerad

### Mer om borderline

#### Instabila

- ❖ Stora och snabba **humörsvängningar**
- ❖ Instabil och snabbt **växlande självbild** (värdelös -> fantastisk)
- ❖ **Svartvitt tänkande**
- ❖ **Idealisering och nedvärdering**
- ❖ **Impulsiva**
- ❖ Ibland **explosiva**
- ❖ Skapar ofta **kaos** omkring sig
- ❖ **Kriser** vanliga

1624

### Mer om borderline

- ❖ Har svårt att lita både på sig själva och andra vilket gör **relationer mycket besvärliga** och instabila.
- ❖ **Skrämda av separationer** men betar sig så att de ofta blir avvisade
- ❖ Blir **lätt uttråkade**
- ❖ **Tomhetskänsla**
- ❖ Deras personliga gränser **har ofta ignorerats** eller trampats på.
- ❖ Oftare än andra varit **utsatta för incest, våld eller känslomässig försummelse** som barn.
- ❖ Stort **lidande** (jfr psykopater och narcissister)

1625

## B: Antisocial personlighetsstörning, "psykopat"

Ett genomgående mönster av bristande respekt för och kränkningar av andras rättigheter som varat sedan 15-årsåldern. Mönstret tar sig **minst tre** av följande uttryck:

1. Oförmögen att anpassa sig till rådande normer för lagligt beteende vilket visar sig i **upprepade brottsliga handlingar**.
2. **Bedrägligt beteende**, vilket visar sig i upprepade lögnar, bruk av falska namnuppgifter eller försök att lura andra för nöjes eller personlig vinnings skull
3. **Impulsiv eller oförmögen att planera**
4. Irritabel och aggressiv, vilket visar sig i upprepade slagsmål eller misshandel
5. Nonchalerar obekymrat såväl egen som andras säkerhet
6. **Ständigt ansvarslös**, vilket visar sig i en oförmåga att etablera ordnade arbetsförhållanden eller att uppfylla ekonomiska åligganden.
7. Visar **brist på ångerkänslor**, vilket visar sig i likålltighet eller bortförklaringar efter att ha särat, svikit eller bestulit någon



## Psykopaten i ett nötskal:

"De kännetecknas av att de saknar samvete; deras liv handlar om att tillfredsställa egna behov på andra människors bekostnad."

1627

## "Core features"

- Grandios
- Manipulativ
- Kylig brist på medkänsla
- Hal, opålitlig charm

1628

## Psykopati har genomgripande effekter

1. **Känslor** (ytlig, ingen ånger, ingen ångslan)
2. **Interpersonell interaktion** (charmig, grandios, manipulativ)
3. **Livsstil** (oansvarig, orealistisk planering, impulsiv, dålig kontroll över beteendet)
4. **Antisocialt beteende** (stört beteende redan i barndomen, ungdomsbrottslighet, mångsidig kriminalitet)

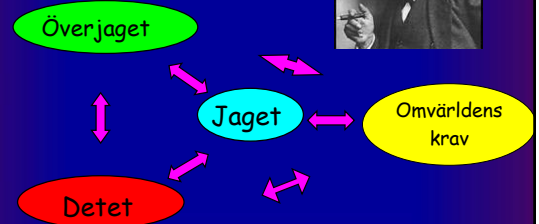
1629

## Hares psykopatichcklista, HPC:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Talför/ytlig charmig                 | 11. Promiskuöst sexuellt beteende                    |
| 2. Förhöjd självuppfattning/grandios    | 12. Tidiga beteendeproblem                           |
| 3. Behov av spänning/blir lätt uttråkad | 13. Saknar realistiska, långsiktiga mål              |
| 4. Patologiskt lögnaktig                | 14. Impulsiv   |
| 5. Bedräglig/manipulativ                | 15. Ansvarslös                                       |
| 6. Saknar ånger och skuld känslor       | 16. Tar inte ansvar för sina handlingar              |
| 7. Ytliga affekter                      | 17. Många kortvariga äktenskapsliknande förhållanden |
| 8. Kall/bristande empatisk förmåga      | 18. Ungdomsbrottslighet                              |
| 9. Parasiterande livsstil               | 19. Överträdelse av villkorad frigivning/utskrivning |
| 10. Bristande självkontroll             | 20. Kriminell mångsidighet                           |

1630

## Psykodynamisk modell



## Två aspekter av psykopati

### 1. Personlighetsstruktur/karaktär

- Brist på skuld- och skamkänslor
- Brist på ånger
- Brist på djupare empati
- Brist på sympati



- Ser ingen anledning bry sig om andras behov

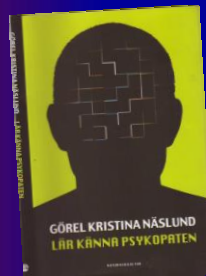
### 2. Beteende

- När andras känslor och behov är ovidkommande kan man utan samvetsbetänkligheter göra vad man själv tycker sig ha mest glädje och nytta av
- Att man även har **bristande impuls kontroll** och **oförmåga att förutse och bry sig om konsekvenserna** av sitt beteende gör inte saken bättre

1632

## Några tankar om att bemöta en psykopat

Bästa tipset: läs någon av dessa böcker!



1633

## Dilemmat:

- Varför ska man låta sig behandlas när man inte har problem? **Det är de andra människorna, samhället och samhällets normer som är problemet!**
- Psykopaten är **vanligen nöjd med sig själv** och inser inte sin känslomässiga torfthet och allt elände han ställer till med.
- Psykopatens **personlighet är i allmänhet mycket stabil** och resistent mot påverkan.

1634

## Att "behandla" psykopater

1. Försök inte utveckla deras empatiförmåga eller samvete
2. Försök istället övertyga dem om att deras nuvarande inställning och beteende inte tjänar deras egna intressen

1635

## Några tankar om att bemöta en psykopat

- **Kunskap om tillståndet** - dessa människor finns!
- Kunskap om skillnaden mellan charmig yta och skrupellöst inre
- Känner du igen tillståndet hos någon så klarar du dig vanligen från allvarlig skada
- Utgå från att **informationen du får är felaktig/förvriden**
- Utgå från att personen **försöker manipulera dig**
- "Terapeutisk allians" uppstår sent, om alls, i terapiförloppet
- **Tro inte att du kan ändra personens personlighet**
- Om du lyckas ändra beteendet en smula - tro inte att det är för din skull eller för att personen ändrat sig på djupet
- **Psykopater använder andra som ett sätt att nå sina egna mål** - vad försöker personen just nu få av dig?
- Undvik dem om alls möjligt

1636



Michael Rangne

2016-03-27


1637



**LEDARENS ROLL OCH  
UPPGIFTER - NÅGRA  
TANKAR OM LEDARSKAP**

Michael Rangne 2016-03-27 1638

**Vad en psykiater vet om ledarskap:**



**Omdöme**

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

*L-E Liljeqvist*




**Mellanchefens dilemman**

1. Det är ensamt och blåsig på toppen.
2. Flerdubbla och ibland oförenliga lojaliteter.
3. Psykologiska rollbyten.
4. Medarbetare med personliga problem.
5. Nya nivåer - nya prioriteringar.
6. Att leda professionella eller experter.
7. Informella nätverk och kontakter.
8. Arbetsgruppen fungerar inte bra.
9. Du kan inte vara nog tydlig.
10. Reflektera mera.

*Lennart Lindén, UGIL konsult*

Tre frågor till dig som är eller vill bli ledare:

1. Varför vill du alls vara ledare?
2. Har du någonsin mött en riktigt bra ledare som saknat självinsikt och förmåga att leda *sig själv*?
3. Vilket är mitt uppdrag (vad var det egentligen jag skulle göra?)

Arbetsblad 62

**Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare**

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

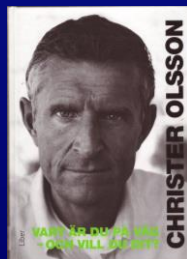
Satsa på goda och äkta relationer

Flummighet

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

L-E Liljeqvist

Vart är du på väg - och vill du dit?



Michael Rangne

1646

Tankar om ledarskap



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

Michael Rangne

1647

Tankar om ledarskap



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

Michael Rangne

1648

Det blåser på toppen



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

Michael Rangne

1649



## Tankar om ledarskap



- Var gärna personlig men inte privat.
- Ledarskap handlar inte om att göra allt själv. Ledarskap är att nå resultat *genom andra*. Din uppgift är att hjälpa medarbetarna göra jobbet.
- En bra ledare hittar sina medarbetares motiv och stimulerar deras motivation.
- I slutänden ska en bra ledare göra sig själv överflödig och låta ersätta sig av någon annan och själv gå vidare till nya uppgifter.
- Att vara ledare är ingen position. Det är en relation.
- Saknar du ledarskapsutbildning - be att få gå en sådan (en bra).

Michael Rangne

1650

## Tankar om ledarskap



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

Michael Rangne

1651

## Tankar om ledarskap



- Kritisera - konstruktivt - dig själv ibland och visa dina medarbetare att de också kan kritisera dig.
- Branchkunskap är aldrig fel, även om det finns de som hävdar motsatsen.
- Stjärnorna är ofta inte alls så viktiga som man kan tro. Försvinner de så fylls ofta tomrummet ut av de andra som tar för sig mer och presterar bättre när utrymmet ökar.

Michael Rangne

1652

## Tankar om ledarskap



- Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?
- Stirra inte för mycket på vad medarbetaren saknar. Fokusera istället på det han gör bra och hjälp honom bli ännu bättre på just detta.
- Sitt ner med varje medarbetare och fråga vad han är allra bäst på och vad han allra helst skulle vilja göra /mer av/ på arbetet. Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger jättestora inom just det område de är allra bäst på och helst vill ägna sig åt!

Michael Rangne

1653

## Tankar om ledarskap



- *Involvra* medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag. "No involvement, no commitment!"
- Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva *innan* någon tillåts presentera ett förslag.

Michael Rangne

1654

## När problemet kvarstår trots lösningsförsöken



- Har ledningen måhända funnit en klok lösning på *fel* problem?
- Vem har egentligen definierat problemet?
- Arbeta alltså inte lösningsorienterat utan problemorienterat.
- Vilket är det *verkliga* problemet?

Michael Rangne

1655

## Allt som inte är under utveckling är under avveckling



- Stillastående är inte en hållbar strategi.
- Alla som inte är under utveckling är under avveckling.
- Ingen mår bra av att vara rätt person på fel plats.
- Hjälp de medarbetare som inte är under utveckling, eller som du inte vill utveckla, till en ny väg i livet där de kan utvecklas och känna mening.
- För företaget är omotiverad och oengagerad personal ett relativt litet problem. Det kostar bara pengar. För den enskilde är problemet mycket större - han betalar med valutan för sitt liv, sin tid.
- Ömka inte. Var konstruktiv, konkret och tydlig, och visa att du vill väl.

Michael Rangne

1656

## Information, respekt och förtroende hör ihop



- Informera! En person som inte får information kan inte ta ansvar. Brist på information leder till spekulation.
- Ge dina anställda en klar bild av läget och de kommer att göra sitt bästa för att göra det rätta.
- Ge dem fel bild - eller ingen bild - och de gör fel, eller inget alls. Dessutom ser de på dig att du ljugar.
- Medarbetarnas förtroende är kanske din viktigaste tillgång som ledare. Förvalta det väl!
- Ska tio personer sägas upp - säg det klart och tydligt så fort det är beslutat. Ärlighet och klarspråk föder respekt hos medarbetarna. Hymlande, hycklande och småögner underminerar förtroendet.

Michael Rangne

1657

## Låt dina medarbetare GE information



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

Michael Rangne

1658

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

1659

## Värdskapets grunder

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



**Stolthet!**

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

Michael Rangne

2016-03-27

1660

## Värdskap är inte samma sak som:

- God service.
- Påklistrade leenden och fasader.
- "Snällhet".

Michael Rangne

2016-03-27

1661

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

Michael Rangne

2016-03-27

1662

We are ladies and gentlemen  
serving ladies and gentlemen.

The Ritz Carlton Hotels

Michael Rangne

2016-03-27

1663

"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

Michael Rangne

2016-03-27

1664

Hur hjälper vi våra medarbetare att upptäcka glädjen i ett gott värdskap?

- Personen framför dig är i **första hand människa**, i andra hand gäst och i tredje hand Kund.
- Värdskap är konsten att **få den andre att känna sig välkommen**, att inge en känsla av att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterlängtat, värdefull.
- Värdskap är äkta, **kommer från hjärtat**, för att man vill det, för att man vill en annan människa väl.
- Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne. **Vi möter varje människa med tankar på hur vi ska kunna göra det lättare för henne.**
- **Utveckla mötet mellan människor**, inte bara produkten. Var "relationsbyggare" både utåt och inåt i verksamheten. Människor som bygger relationer i varje möte skapar inre tillfredsställelse och yttre framgång.
- En gäst kan också bli vår produktutvecklare, om vi bara vågar fråga. Be om tips på förbättringar! **Vi tar emot kritik som den gåva det är.**
- Vi tar ansvar för våra handlingar, vilket innebär att vi står för **hur vi reagerar** och relaterar till det som händer oss.
- Ett kännetecken för den tjänande organisationen är att där finns ett **tjänande ledarskap**, ledare som tjänar sina medarbetare.

Michael Rangne

2016-03-27

1665

## En välkomnande värld

- En värld där människor känner sig väntade och välkomna och där alla vågar möta varandra är grundläggande för uthållig och verklig framgång för oss som personer och våra verksamheter.
- Vägen dit går via det goda värdskapet.
- Värdskap handlar om mötet mellan människor.
- Den mänskliga faktorn är den avgörande faktorn.
- "Relationssamhället" tar över efter informationsamhället.
- **Var "relationsbyggare" både utåt och inåt i verksamheten.**
- Nyfiken på den andre.
- Dela med dig av dig själv.
- "Hellre gröt i gott sällskap än oxfilé med träkmåsar."

Michael Rangne

2016-03-27

1666

## "Om värdskap" ([www.vardskapet.se](http://www.vardskapet.se))

- **Värdskap är konsten att få den andre att känna sig välkommen**, att inge en känsla av att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterlängtat, värdefull!
- **Att tjäna är att finnas där för någon annan**. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne.
- Ett omtänksamt system glömmmer aldrig bort vem systemet tjänar.
- Vi ser och förstår det större sammanhanget.
- **Vi har alltid ansvar för hur vi väljer att reagera på det som händer.**
- **Personen framför dig är i första hand människa, i andra hand gäst och i tredje hand kund.**

Michael Rangne

2016-03-27

1667

## "Om värdskap"

- Utveckla mötet mellan människor, inte bara produkten!
- Relationer är t o m viktigare för vårt välbefinnande än kost och motion.
- Människor som bygger relationer i varje möte skapar inre tillfredsställelse och yttre framgång.
- Att öppna upp för en dialog vid varje möte är att ta alla människor på allvar.
- Mötet mellan våra **innehåll**, inte skalor/förpackningarna.
- Kunskap är långt mer än att bara veta. Det är förmågan att använda sin kunskap i samspel med någons behov.

Michael Rangne

2016-03-27

1668

## Det goda värdskapet

- **Värdskap är konsten att få människor att känna sig välkomna.**
- Ett gott värdskap är att förstå tjänandets konst och att uppleva hur det berikar vårt liv.
- Värdskap är att närvara för en annan människa och se vad som är bäst för just henne.
- Värdskap är ett sätt att förhålla sig till livet.
- **Personen framför dig är i första hand människa, i andra hand gäst och i tredje hand kund.**
- I värdskap börjar vi med att lyssna på den människa vi har framför oss.
- Värdskapets kärna är det personliga värdskapet, det värdskap jag erbjuder alla jag möter

Michael Rangne

2016-03-27

1669

## Ett gott värdskap

- Är äkta, kommer från hjärtat, för att man vill det, för att man vill en annan människa väl.
- Tjänande perspektiv - för den andres bästa, inte för sitt eget egos skull.
- Se den andre som gäst! Han/hon ska känna sig välkommen.
- Synsättet - en välkommen gäst - ger vårt förhållningsätt.
- **Värdskap är konsten att få den andre att känna sig välkommen, inge en känsla att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterlängtdad, värdefull!**
- Det kräver att vi känner att vi själva är värdefulla och har något att ge.
- Att vara gäst är något mer än att vara konsument eller patient.
- En kund ska känna att verksamheten är för henne! Får inte känna sig osynlig eller ovälkommen.

Michael Rangne

2016-03-27

1670

## Ett gott värdskap

- Patienten/kunden möter en helhet, där var och en av oss representerar företaget och helheten.
- En nöjd gäst kan bli vår bästa säljare och ambassadör.
- Och omvänt - de "där ute" hör - nås av - hur vi pratar om dem internt.
- En gäst kan också bli vår produktutvecklare, om vi bara vågar fråga. **Be om tips på förbättringar!**
- Värdskap även inåt i verksamheten, t ex gentemot våra nyanställda. Fungerar det inåt så går det också lättare utåt.
- Vi måste leva våra värdegrunder.

Michael Rangne

2016-03-27

1671

## Tjänande

- Vi möter varje människa med tankar på hur vi ska kunna göra det lättare för henne.
- Vi inser att alla våra verksamheter finns till för att tjäna omvärlden.
- Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne.
- Ett kännetecken för den tjänande organisationen är att där finns ett tjänande ledarskap, ledare som tjänar sina medarbetare.

Michael Rangne

2016-03-27

1672

## Helhet

- Vi ser och förstår det större sammanhanget.
- Vi ser det gästen ser och möter henne som en ambassadör för den helhet hon uppfattar som vår. Den person som möter gästen är alltid hela företagets representant just där, just då.

Michael Rangne

2016-03-27

1673

## Dialog

- Att öppna upp för en dialog vid varje möte är att ta alla människor på allvar.
- Vi söker förståelse och samförstånd.
- För att kunna föra en dialog måste vi i första hand lyssna.
- Vi lyssnar inte bara till orden, utan på hela personen.
- Vi tar emot kritik som den gåva det är.

Michael Rangne

2016-03-27

1674

## Ansvar

- Vi tar ansvar för våra handlingar, vilket innebär att vi står för hur vi reagerar och relaterar till det som händer oss.
- Vi har alltid ansvar för hur vi väljer att reagera på det som händer.
  - Vi kan välja att ta händelsen på allvar eller skylla ifrån oss.
  - Vi kan välja att lära oss något eller gå opåverkade därifrån.
- Att ta ansvar är att använda sig av sitt mod.
- Att ta ansvar är inte detsamma som att vara lojal. Att ta verkligt ansvar är att ställa sig på den andres sida och hjälpa till att förbättra den värld vi båda lever i.

Michael Rangne

2016-03-27

1675

## Omtänksamhet

- "Vissa miljöer, vissa system kan bland upplevas som om de är beredda på allt utom en människa."
- Ett omtänksamt system däremot glömmer aldrig bort vem systemet tjänar.
- Omtänksamhet är värdskapets hjärta.
- Omtänksamhet är att se det mänskliga i dem som söker sig till oss, och att anpassa våra system och vår kultur till att alla är människor.
- Vi vågar använda vårt hjärta och söker upp människan i oss själva och ser människan i andra.
- Vi släpper fram det mänskliga i oss själva och möter alla i första hand som medmänniskor.

Michael Rangne

2016-03-27

1676

## Kunskap

- Kunskap är långt mer än att bara veta. Det är förmågan att använda sin kunskap i samspel med någons behov.
- Kunskap är att förstå det mottagaren förstår, se det hon ser och börja just där
- Vi bär tacksamt och ödmjukt vår yrkesskicklighet.
- Att utöva värdskap är att bygga en kultur där vi ständigt lär oss nya saker.

Michael Rangne

2016-03-27

1677

## Men medarbetarna då?



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

2016-03-27

Michael Rangne

1678

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



1679

## Blandat tänkvärt

- Det självklara är uppenbarligen inte självklart för alla.
- **Chefen måste vara tydlig med vilka förväntningar han har på sina medarbetare.**
- Några inser aldrig att trivialiteterna regerar världen.

Michael Rangne

2016-03-27

1680

## Tips för att bli en uppskattad medarbetare

- **Satsa på samarbete.**
  - Led andra och dig själv.
  - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
  - **Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?**
  - Du och din chef är inte med i olika lag, ni sitter i samma båt.
- **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?
- **Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.**
- **Å andra sidan: du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna - åtminstone mening och glädje.**
- **Ansvar för detta ligger på dig själv!**
- **Du är ett "produktionsmedel". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.**

Michael Rangne

2016-03-27

1681

## 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

2016-03-27

1682

## 1. Få jobbet gjort

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

Michael Rangne

2016-03-27

1683

## 1. Få jobbet gjort

- **"80 % av all framgång handlar om att faktiskt infinna sig" (Woody Allen).**
- **Chefs främsta önskemål är att du gör ditt jobb!**
- **Ställ upp med hela dig själv** - huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med. **"Det du är, var fullt och heft, och icke styckevis och delt"** (Henrik Ibsen).
- **Klärklar förväntningarna** och vad som är ditt ansvar.
  - Vad ska jag åstadkomma de närmaste 3/6/12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd?
  - Begär tydliga och helst mätbara mål, och be att få meningen med dessa förklarad om du inte själv ser den.
  - Ta själv initiativ till att diskutera förväntningar och mål om inte chefen gör det. Om chefen inga har så kom med egna förslag.

Michael Rangne

2016-03-27

1684

## 1. Få jobbet gjort

- **Fokusera**
  - Koncentrera dig på de viktigaste uppgifterna, de som skapar värde för ditt företag.
  - Prioritera de nödvändiga uppgifterna före de roliga men mer perifera.
  - Tänk inte för mycket på enskilda uppgifter. Tänk hellre på vad du vill uppnå på sikt.
- **Var flexibel.** Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.
- **Kavla upp ärmarna.**
- **Fråga andra.**
- **Se till att ge ett gott första intryck** - kompetent, positiv och produktiv - så blir det lättare längre fram.
- **"Om du får rykte om dig att kliva upp tidigt på morgonen, kan du sova så länge du vill" (okänd upphovsman).**

Michael Rangne

2016-03-27

1685

## 1. Få jobbet gjort

- Försök förstå och anpassa dig till "kulturen" på arbetsplatsen. Om du inte alls passar in så byt jobb.
- Summera per mail eventuella nya uppdrag och överenskommelser till uppdragsgivaren och fråga om du missförstått något.
- **Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.**

Michael Rangne

2016-03-27

1686

## 2. Få jobbet gjort i tid

- Folk som levererar i tid lägger man märke till - de är inte vanliga.
  - Du är en del av systemet.
  - Viktigt att ledare och kollegor kan lita på dig.
- Om du har ovanan att skjuta upp saker har du ett problem du behöver ta tag i!
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. "Good enough" får duga för det allra mesta.
- Viktigt att du lär dig skilja på ordinära uppgifter och de som *verkligt* måste göras så perfekt som möjligt. Perfektionism uppskattas sällan.
- Minns matrisen: viktigt/oviktigt resp akut/ej bråttom.
- Gör listor över vad som ska göras, och prioritera sedan.

Michael Rangne

2016-03-27

1687

## 2. Få jobbet gjort i tid

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

Michael Rangne

2016-03-27

1688

## 3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- **Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?**
  - Negativism, desillusionering och cynism smittar!
  - **Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet!**
  - Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om han har någon valmöjlighet?
- **Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag.** Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.

Michael Rangne

2016-03-27

1689

## 3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende

- Var stolt över ditt jobb.
- **Leta meningen med det du gör** (ingen skulle betala dig för ett jobb som inte har någon sorts mening).
- Säg nej när så är lämpligt, men på ett bra sätt
  - Be om betänketid
  - Du säger samtidigt ja till något annat (ev roligare)
  - Be om hjälp att prioritera vad du ska göra (vilka andra uppgifter vill du att jag ska släppa för att hinna med det här?)
- Minns "Doktor Sletteböes trivselkurva".
- **Om du vantrivs och inte lyckas ändra det - byt arbetet!** Sök dig till företag som går bra; ständiga nedskänningar tar på humör och arbetsglädje.

Michael Rangne

2016-03-27

1690

## Tips för att bli en positiv medarbetare

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

Michael Rangne

2016-03-27

1691

#### 4. Känn dig själv

- Nyckeln till gott samarbete med andra ligger först och främst i att känna sig själv och förstå hur man påverkar andra.
- Stämmer din egen bild överens med hur andra uppfattar dig? Vem vill du vara, och hur uppfattas du?
- Är de värden och personlighetsdrag som förknippas med dig de du själv önskar förmedla?
- Är du kverulant, sanningssägare, perfektionist, konflikträdd, charmig men opålitlig, kräver du orimligt mycket av andra?
- Vid problem - handlar det om kompetensbrist, motivation eller personlighet?
- Vad motiverar dig och ger dig energi?
- Fråga chef och kollegor hur de uppfattar dig, och vilka svaga och starka sidor de ser.

Michael Rangne

2016-03-27

1692

#### 5. Förstå dig på andra

- Din förmåga till samarbete är avgörande för hur det går för dig på jobbet. Du är en del av ett större sammanhang.
- Social och emotionell förmåga allt viktigare idag.
- Prata mycket med just de du inte förstår dig på, lyssna och försök förstå deras världsbild.

Michael Rangne

2016-03-27

1693

#### Hur blir du en uppskattad kollega?

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

Michael Rangne

2016-03-27

1694

#### Besvärliga kollegor

- Kommer det alltid att finnas!
- Det är normalt med konflikter.
- Sätt gränser.
- Spring inte till chefen - ta upp det direkt med vederbörande med konkreta jag-budskap.
- Sätt en norm för hur ni uppför er på företaget, som ni kan luta er mot när någon faller ur ramen.
- Stärk dig själv och bestäm själv hur stort inflytande denna person ska ha över dig och hur du mår.

Michael Rangne

2016-03-27

1697

#### 6. Stötta din chef

- Försök förstå din chefs situation och behov. Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål?
- Fråga chefen vad han vill ha av dig!
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver.
- Chefen har mer att göra än du, så koncentrera dig på att vara en effektiv och självgående medarbetare som gör livet lättare för honom.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det ok att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, i enrum. "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"

Michael Rangne

2016-03-27

1698

#### "Gör din chef glad idag"

- Försök förstå din chefs situation och behov. Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål - att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- Chefen är inte Gud - han behöver all hjälp han kan få! Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.
- Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål? Fråga gärna vad chefen vill ha av dig.
- Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning. Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.

Michael Rangne

2016-03-27

1699



### "Gör din chef glad idag"

- **Var öppen med vad du själv vill och behöver.** Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankelöslare.
- Var vänlig och trevlig.
- **Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.**
- **Förstå vad samarbete betyder,** och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, **ha litet humor och självironi.**
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

Michael Rangne

2016-03-27

1700

### Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompasskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
  - Överdriven rädsla och respekt
  - Bristande respekt
  - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärt emot
  - Låg självförtroende
  - Likgiltighet för auktoriteter; de bara vänder papper, det är jag som skapar värdena här!

Michael Rangne

2016-03-27

1701

### Utnyttja medarbetarsamtalen

- En unik möjlighet att få information och påverka arbetssituationen det kommande året.
- Ta själv initiativ till samtalet om ej chefen gör det.
- Konsten att ge och ta feedback är central.
- Väl förberedd, systematiskt, personligt (ska handla om dig).
- Förbered dig: vad har du åstadkommit, vad vill du göra nästa år?
- Utvärdera dina insatser och utveckling det senaste året.
- Fastställ behov av utbildning och utveckling det kommande året.
- Ska resultera i en plan med arbets- och utvecklingsmål för det kommande året.

Michael Rangne

2016-03-27

1702

### Utnyttja medarbetarsamtalen

- Säg vad du tycker (på ett bra sätt).
- Beröm gärna din chef (om ärligt).
- Om du bara får höra negativa saker - fråga om det inte funnits något positivt.
- Var öppen, be om konstruktiv kritik om du inte får det.
- Ta in och minns de positiva omdömena, inte bara det negativa!

Michael Rangne

2016-03-27

1703

### Var försiktig med att kritisera chefen

- **Om chefen råkar ha gjort något bra - säg det!** De flesta chefer är svältfödda på beröm och uppskattning.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det ok att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, så nära inpå som möjligt, på ett trevligt sätt, utan aggressivitet, i enrum.
- Skicka upp en testballong: "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"
- **Utgå i ord och tanke från att chefen gör sitt bästa** och bara behöver litet autentisk feedback.
- Var beredd på att du riskerar att själv få kritik i retur.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, med samma mål - en god och lönsam arbetsplats.
- **Människorna är ofullkomliga och ämtåliga. Är den tänkta kritiken nödvändig? Är det sannolikt att kritiken kan leda till en positiv förändring?**

Michael Rangne

2016-03-27

1704

### Var försiktig med att kritisera chefen

- Chefen är också människa, med en annan roll men med samma mänskliga behov och samma sårbarhet som alla andra. Det är inte kul med kritik bara för att man är chef.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor; han är människa och han har betydligt större press på sig än vad du har. **Klaga inte på småsaker.**
- **Samtidigt finns det situationer där din självrespekt kräver att du säger ifrån, även om det kan sluta med att du måste byta jobb.**
- Framför inte kritiken som om din uppfattning var den enda möjliga.
- När beslutet är fattat är det för sent att komma med kritik.

Michael Rangne

2016-03-27

1705

## 7. Se den stora bilden

- **Snåa inte in på din egen arbetsbeskrivning.** Det är viktigare att se vad företaget behöver av just dig just nu.
- **Värdera allt i förhållande till den stora bilden** - företagets mission, vision, grundläggande värderingar, mål och position. Vad är det företaget ska åstadkomma, och hur kan du bidra?
- Visionen anger färdriktningen, ger inspiration och energi, hjälper oss att välja.
- Det är viktigt att du trivs, men det är inte företagets "raison d'être".
- Du må ha goda idéer och kloka synpunkter, men din chef vet mer om helheten.
- **Identifiera dig med produkten.** Det underlättar om du inte bara känner till det stora målet utan också brinner för det.
- Lämna kokongen och **spana efter möjligheterna.**

Michael Rangne

2016-03-27

1706

## 8. Tänk själv, och ta egna initiativ

- **Chefen är inte Gud** - han behöver all hjälp han kan få!
- **Chefens framgång beror mer än något annat på hans förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.**
- Var kritisk OCH konstruktiv.
- **Våga ta ställning.**
- **Ta initiativ** (ser du dig som medarbetare eller anställd?)
- **Egna initiativ kräver att du tänker själv och ser behoven och möjligheterna.** Fundera kontinuerligt på företagets och kundernas väl och ve.
- **Att ta initiativ placerar dig i "förarsätet"** och ökar din kontroll över din arbetssituation.
- **Ta ansvar för att jobbet blir gjort och gör ditt bästa för att finna lösningar.** Gnäll inte på en kvarts övertid eller andra tillfälliga olägenheter då och då.
- **Räkna med motstånd ibland.**

Michael Rangne

2016-03-27

1707

## Hur bevarar du förmågan att tänka själv?

- Frigör utrymme för eftertanke och reflektion.
- Arbeta inte för mycket.
- Läs annat än facklitteratur.
- Var samhällsorienterad.
- Håll dig å jour i frågor som har med jobbet att göra.
- Engagera dig. Diskutera. Prata högt om saker.
- Var "djävulens advokat".
- Träffa nya människor, i andra åldrar, inom andra yrkesområden.
- Var medveten om ditt eget perspektiv och nyfiken på andras.

Michael Rangne

2016-03-27

1708

## 9. Var lojal

- **Stötta ledningen i att genomföra förändringar.**
- Det är helt okay att protestera mot nyordningar när de diskuteras, men när de väl är beslutade får du vanligen godta att det är som det är - i varje fall inte tjura. Du kanske inte vill, men ibland måste du! *"You have to lead, follow or get away"* (okänd).
- Det du säger utåt måste stötta företaget och bilden av det.
- Det skapar en bättre arbetsmiljö när ledare och medarbetare vet var de har varandra och litar på varandra.
- Du får det lättare och ett större svängrum om din chef ser dig som en lojal medarbetare.
- Att ställa krav på egen utveckling i retur är inte illojalt.
- **Lojalitetskonflikter kan uppstå - lojal med dig själv, chefen, företaget eller aktieägarna?**
- **Men att vara lojal är inte detsamma som att vara okritisk!**

Michael Rangne

2016-03-27

1709

## 10. Var klok

- **Goda medarbetare vill lära sig mer och utvecklas.**
- Det är ditt eget ansvar att se till att så sker.
- **Läs och förkovra dig, engagera dig, delta med liv och lust.**
- Var nyfiken, ställ frågor.
- **Ta chanser, utmana, pröva något nytt.**
- Fastna inte i trivialiteter och bekvämlighet.
- **Motsätt dig inte nödvändig förändring, utan försök istället utnyttja den för egen del.**
- **Satsa på det du är riktigt bra på och kan bli ännu bättre inom.**

Michael Rangne

2016-03-27

1710

## 11. Skaffa dig tjockare hud

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

Michael Rangne

2016-03-27

1711

### Tips för att stärka dig själv

- **Arbeta med människor du tycker om och litar på.**
- Sök dig till situationer du är bra på att hantera och gör mer av dem. Du måste inte kunna allt och ha svaret på allt.
- Anta utmaningar, **gör litet svåra saker**, ta litet risker.
- Be om feedback.
- Lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Suget efter att bli sedd och bekräftad av sin chef - både för det man gör och för den man är - är djupt mänskligt. Men chefen har mycket annat att stå i utöver att hålla dig under armarna, så försök tänka själv och vara självgående och inte i behov av en klapp på axeln i tid och otid.
- Anlita psykolog eller coach vid stora svårigheter.

Michael Rangne

2016-03-27

1712

### Att söka och ta emot feedback

- **Be aktivt om feedback.**
- Understryk då att du försöker lära dig och utvecklas.
- Be att få höra om både dina bättre och sämre sidor.
- Lyssna och lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Lyssna även till beröm.
- **Vid kritik: försök förstå, be om exempel, konkretion och detaljer.**
- **gå inte i försvar; du har ju bett om synpunkterna. Men du behöver inte hålla med.**
- **Tacka för den feedback du får!**
- Skilj på kritik av dig som person och dina prestationer.
- **I slutänden är det du själv som måste avgöra vad som stämmer av det du får höra, och vad du tänker göra av det.**

Michael Rangne

2016-03-27

1713

### Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

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

Michael Rangne

2016-03-27

1714

### 12. Ha ett liv

- **Lägg inte all tid på jobbet.**
- **Du behöver källor som ger dig påfyllning, balans och perspektiv.**
- Det gör dig till en bättre medarbetare eftersom
  - Du får ett annat perspektiv och arbetet får sina rätta proportioner
  - Du utvecklas som person
  - Du utvecklar din förmåga att samarbeta
  - Du får mer energi
  - Du blir gladare och tryggare
- **Människor som är tillfreds och utstrålar energi är efterfrågade i arbetslivet!**

Michael Rangne

2016-03-27

1715

SLUTET

Michael Rangne

2016-03-27

1716

### Korrekta 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

