



# Utbildning för chefer inom Båstads kommun

Om att hjälpa sina medarbetare  
prestera på topp och må bra på av  
jobbet



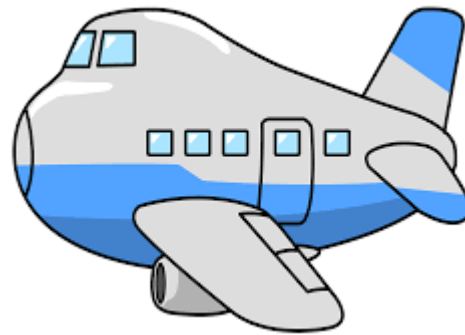
Michael Rangne  
Överläkare, specialist i psykiatri  
Norra Stockholms Psykiatri  
[mrangne@gmail.com](mailto:mrangne@gmail.com)  
[www.lorami.se](http://www.lorami.se)  
September 2016

## Mina "meriter"

- ❑ Psykiatriker
- ❑ Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning
- ❑ Chef och arbetsledare för en massa läkare under utbildning
- ❑ Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning på mindre optimal arbetsplats
- ❑ Frivillig arbetsnarkoman
- ❑ Har själv gjort nästan alla tabbarna jag skriver om och lärt mig den hårda vägen



Uppvärmning  
Inflygning



Vara glad och positiv

Chefen

Företagets ekonomi

Inte stressa

Glada medarbetare

SURA MEDARBETARE!

Hälsan, äta rätt, träna



Partnern!!!

Städa själv

Bry sig om svält och elände

Vännerna

Träna sonens fotbollslag

Kultur

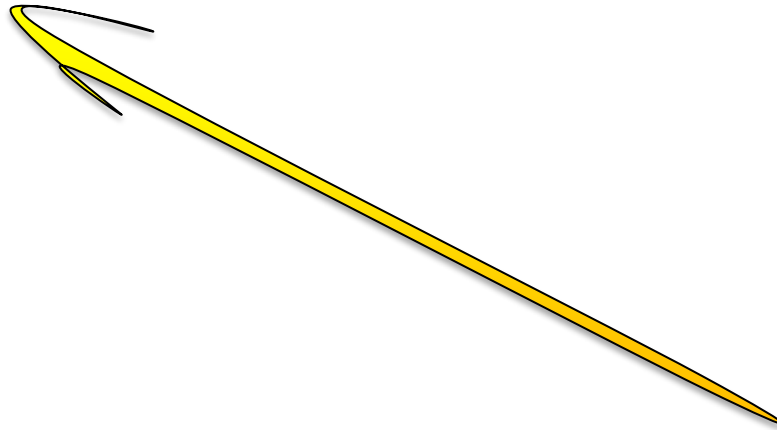
Carpe diem!

Massa andra dåliga samveten

Ta hand om gamla mamma



Är detta möjligt?

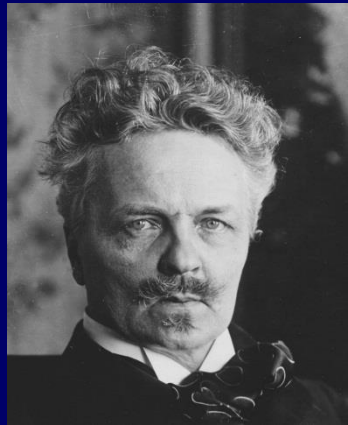


"Skulle ni kunna tänka er att vara **där** jämt?"

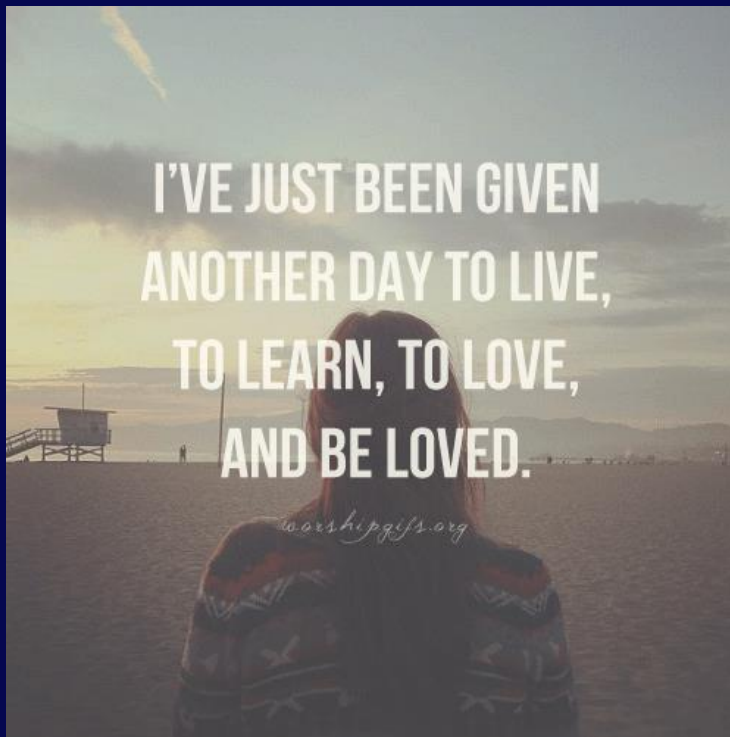
"Ibland lider man helt **frivilligt** flera dagar i sträck!"

Kan jag välja  litet oftare?

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



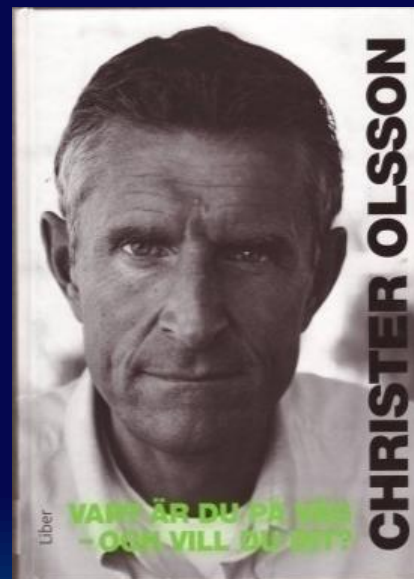
1. Vilka av er tänkte denna tanke i morse?
2. Vilka tycker att det vore rimligt att göra det?
3. Så varför tänkte ni inte så?
4. Skulle era dagar bli annorlunda om ni gjorde en vana av denna tanke?



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



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?



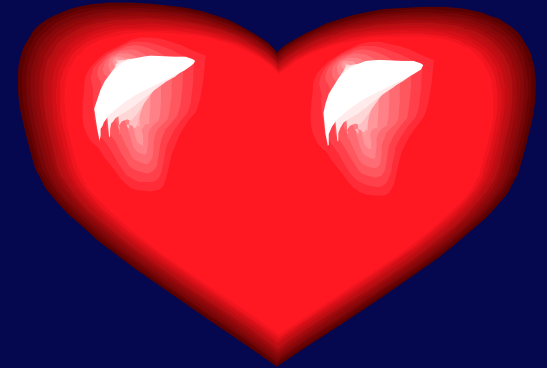
## Normal day

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

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

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

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



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

Over the years I've found that a surefooted and confident mapmaker does not a swift traveler make.

*Brené Brown*



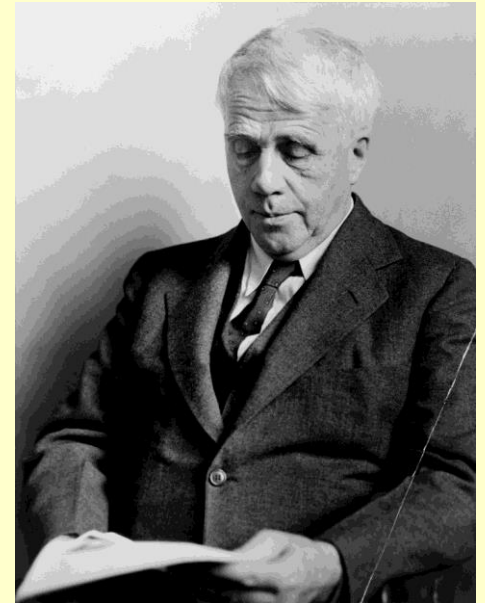
Välj det DU gillar och tror på, och smaka  
(testa) i lugn och ro!



Two paths diverged in the  
woods.

I took the path less  
travelled, and that made  
all of the difference.

*Robert Frost*



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

*Antonio Machado*



# "Spännande interaktiv föreläsning" - förslag till agenda

1. Förstå sig själv
2. Förstå andra
3. Hantera kris



Målet är att kunna hantera och hjälpa medarbetarna mer ändamålsenligt, i syfte att förbättra deras prestationer och öka organisationens effektivitet och måluppfyllelse.

4. Hantera stress
5. Arbetsglädje
6. Mening

Fråga till er: Ska jag fokusera hårt, eller tillåta mig litet blandat material också, sådant jag tror kan hjälpa er att både må bättre, minska stressen, ha roligare på jobbet och bli allmänt litet effektivare som ledare?



- Arbetsblad för utskrift (43 bilder)
- Liten stil för utskrift i A4 (50 bilder)
- Film och musik (4 bilder)
- Inflygning (69 bilder)
- Introduktion (63 bilder)
- Lathunden (650 bilder)
- Ta hand om dig själv (49 bilder)
- Recept för lycka (14 bilder)
- Ledarskap (138 bilder)
- Ledarskap och Covey (13 bilder)
- Rekrytering (19 bilder)
- Orsaker till besvärlighet (33 bilder)
- Det personliga ansvaret (20 bilder)
- Förstå andra, kartorna (156 bilder)
- Förstå andra, integritet (106 bilder)
- Psykisk sjukdom (80 bilder)
- Om att förstå, samtala med och hjälpa människor n
- Förstå och möta andra (38 bilder)
- Relationer enligt Stephen R. Covey (28 bilder)
- Samtalskonst (40)
- Ändra andra (38)
- Goda relationer är ingen slump (182)
- Självkänsla och självförtroende (59)
- Stress och självkänsla (10)
- Bristande självinsikt (45)
- Vad kan jag göra åt min taskiga själv...
- Återkoppling (44)
- Personlighetsrelaterade svårigheter (...)
- Hantera besvärliga typer (24)
- Kris (60)
- Stress, bakgrunden (26)
- Stress och sårbarhet (34)
- Stressens yttringar (38)
- Kvinnor och stress (15)
- Stress och sjukdom (35)
- Den goda arbetsplatsen (43)
- Ona Fyr (59)
- Stressen och jobbet (38)
- Organisationens möjligheter att före...

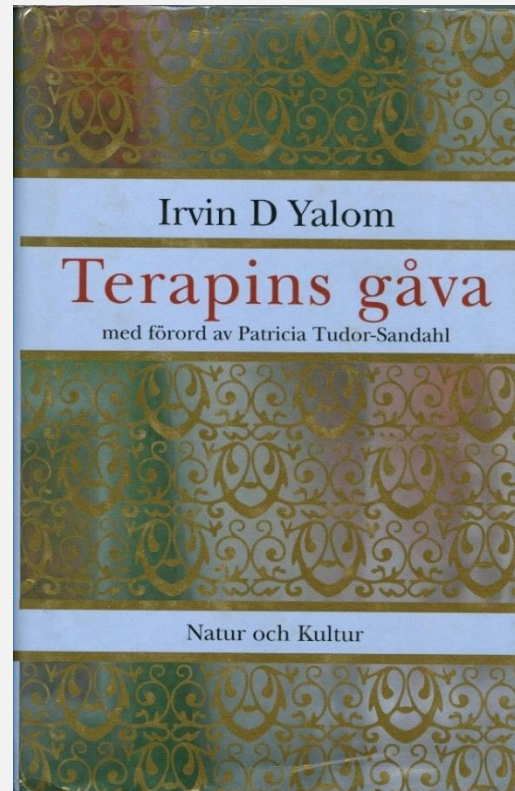
- Individens stresshantering (166)
- Behandling och rehabilitering vid str...
- Mer om arbetsgivarens möjligheter...
- Arbetsglädje (43)
- Medarbetarens möjligheter att skap...
- Arbetsgivarens möjligheter att skap...
- Avslutning (15)

[www.lorami.se](http://www.lorami.se)



# Lästips för psykoterapiintresserade

<http://lorami.se/onewebmedia/Mina/M%C3%B6ten/Samtalstips%20fr%C3%A5n%20Terapins%20g%C3%A5va%20av%20Irvin%20Yalom.pdf>



*Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terapins gåva av Irvin D Yalom*

# Förslag till uppdaterad agenda

- Samtal och utvecklande dialog
- Inte visa 2400 bilder
- Reflektioner om gårdagen
- Inflygning
- Uppvärmning
- Psykiatri - att förstå människor som mår dåligt
- Aggressiva, otrevliga, manipulativa och misshagliga medarbetare
- Förstå andra - kartor och förväntningar, konflikten mellan samarbete och integritet
- Valfri fördjupning

# Personliga reflektioner gällande gårdagen

- Kul och lärorik dag
- Kul att se en sådan satsning på medarbetare och chefer
- Snyggt jobbat - schysst stämning är ingen slump
- Men **har** ni inga problem här?
- Är stämningen lika god bland medarbetare och på arbetsplatsen?
- Delegering förutsätter någon som vill och klarar att ta bollen
- Prioritera är inte liktydigt med att dumpa på någon annan
- Göra det bästa av resurserna är klokt - men vad händer med er och gruppen när resurserna tryter alltför mycket och era möjligheter att arbeta i linje med era värderingar minskar?
- Många gånger gäller det snarare hur än vad/om
- När du är osäker på vad medarbetaren vill - fråga

# Personliga reflektioner gällande gårdagen

- Motivation är allt. MA ska inte göra saker för att vi ber dem utan för att de vill göra det. "Hur kan vi hjälpa dig att vilja göra detta, vad skulle göra så att du verkligen vill det själv?"

# Metoder och tekniker?

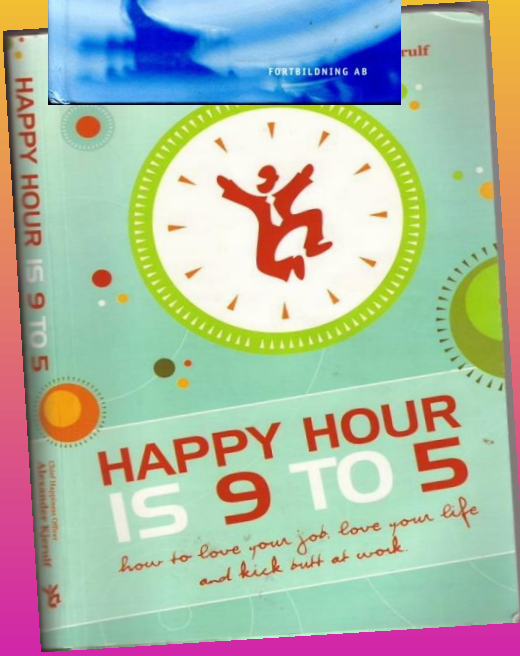
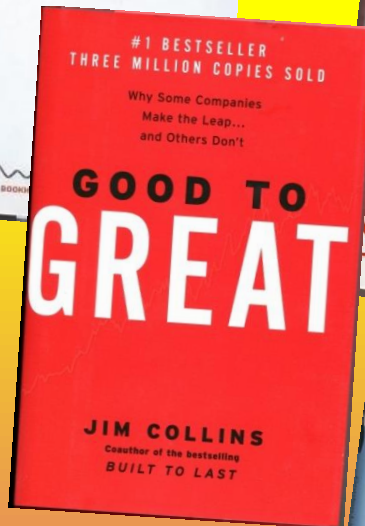
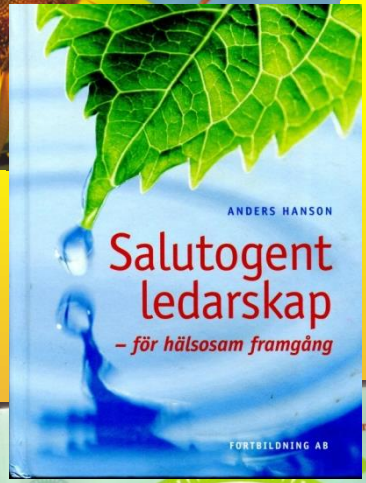
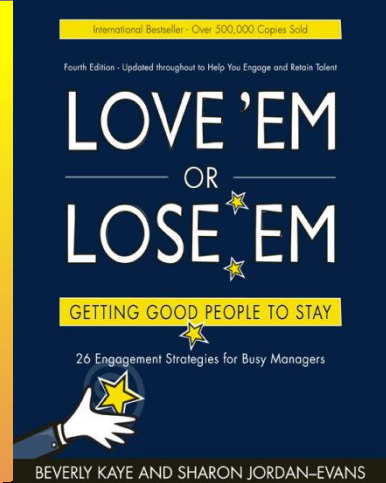
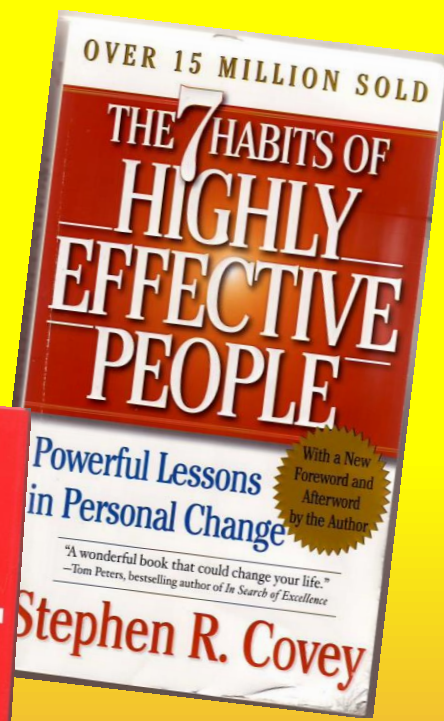
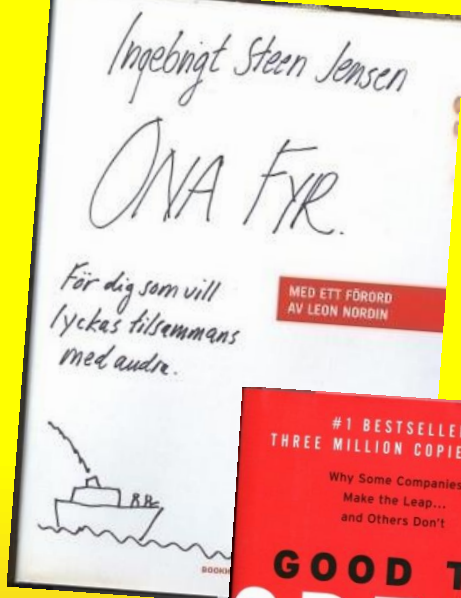
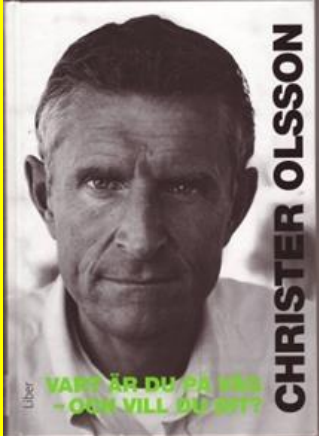
- Tekniker och metoder kan vara bra eller dåliga - det beror på hur och varför vi använder dem
- Men viktigare är hur vi ser på den andre, och vår motivation - varför har jag det här samtalet? Och **att** vi pratar
- Hur blir det för den andre och för vår relation? Hen får inte uppleva att jag använder en metod i st f att prata på riktigt
- Väl integrerade, som automatiska principer för effektiva samtal, kan de vara av stort värde
- Det ska kännas naturliga och rätt för mig själv
- Metoden måste passera ditt sunda förnuft och omdöme "på vägen"
- Om att måla...
- Risken är att de kommer i vägen för vår spontanitet, äkthet, naturlighet, autenticitet...
- ...och att vi inte längre förmår vara fullt närvarande i samtalet
- Vi får inte gömma oss bakom dem
- Hur skulle det kännas för mig om den andra pratade så här?

## Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd -> förmår inte ge tillräckligt stöd.

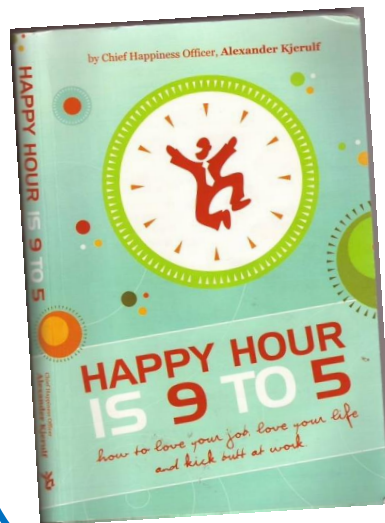
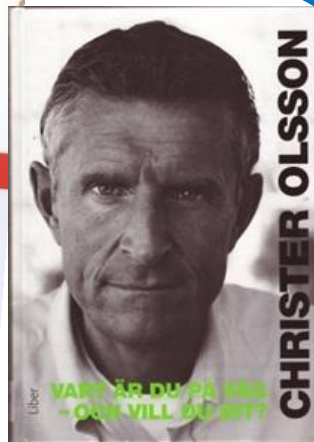
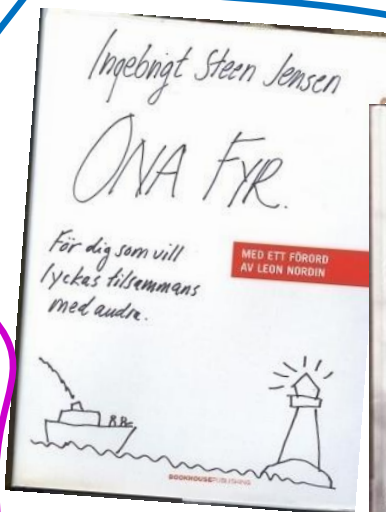
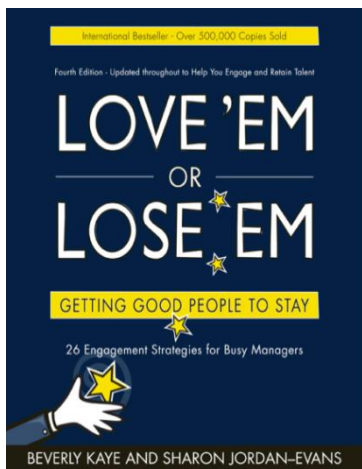
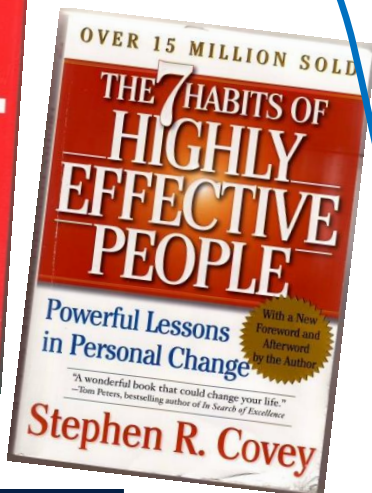
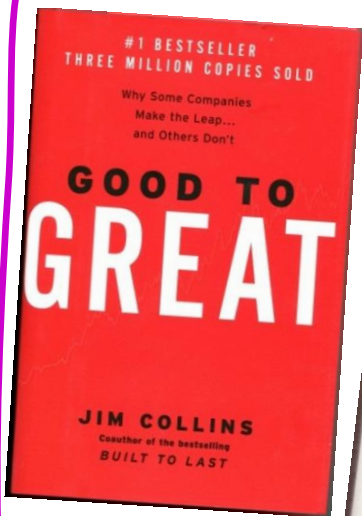




ÄMI RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLI  
BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT  
EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅG  
SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLI  
ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER  
POT • TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA •  
RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLIGT BI  
TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEN  
TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG  
SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLI  
LIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA  
LUGNT • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄ  
RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLIGT  
ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER T  
TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG  
SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCK  
BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA  
TUPPLUR • **DIN GUIDE TILL ETT HÄRLIGT LIV** • TILLRÄCKLIGT BRA Ä  
TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEN  
TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG  
SKRUVA NER TEMPOT • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA •  
LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • VANLIGA MÄNNISKE  
CKLI BRA SEX • SÄNK RIBBAN • **Ray Bennett** • SKRUVA NER TEN  
TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅ  
SÄNK RIBBAN • SKRUVA NER TEMPOT • TA EN TUPPLUR • TILLRÄCK  
BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIGG LÅGT • SÄNK RIBBAN • SKRUVA  
TEMPOT • TA DET LUGNT • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA  
LÅGT • VANLIGA MÄNNISKOR HAR OCKSÅ BRA SEX • SKRUVA NER  
TA EN TUPPLUR • TILLRÄCKLIGT BRA ÄR TILLRÄCKLIGT BRA • LIG

Varför är inte medarbetarna med  
här idag?

# Chefen



# Chef och medarbetare

# Medarbetarna



# Ledarens viktigaste uppgift?

## Skapa en god stämning och atmosfär 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?

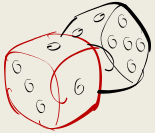
En hel massa grejer med samma syfte -



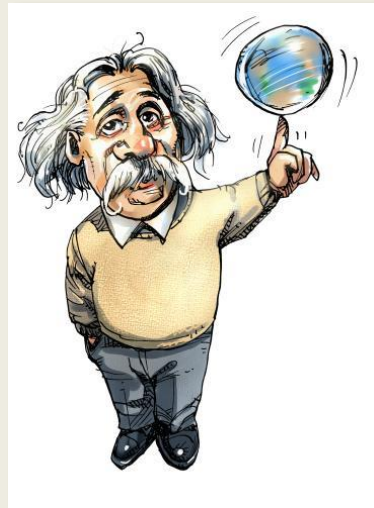
- medarbetare som trivs och  
upplever arbetsglädje



Optimalt resultat



Ni vill veta hur ni ska göra



Jag kommer att ge förslag på hur man kan tänka

A large, irregularly shaped pink graphic that looks like a piece of torn paper with jagged edges. It is centered on a dark gray background. The text is written in a dark blue, serif font on this pink background.

Människan betvingar naturen,  
inte med kraft utan genom  
förståelse.

*Jacob Bronowski*

Vilka är era största svårigheter och utmaningar i rollen som chef?

Diskutera!



Vad skulle du vilja ha med dig hem  
idag?



Det är  
BESLUTEN som  
förändrar  
världen!

Är detta en realistisk målsättning med denna dag?

Jag ska ta med **minst en sak** härifrån som kommer att göra mig till en bättre och mer harmonisk chef framöver




# Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning



Hur är vi mot varandra  
här?

Må bra på jobbet i sammanfattning



Välj chef

...inte bara chef, förresten



Välj kollegor





## Vill ni ha Ulrika, 50 år?

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

Minns ni lappen?

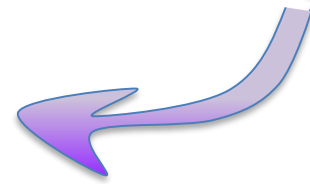


Note to oneself  
Jag duger  
som jag är!



**You are  
lovely!**

Ulrikas  
badrumsskåp



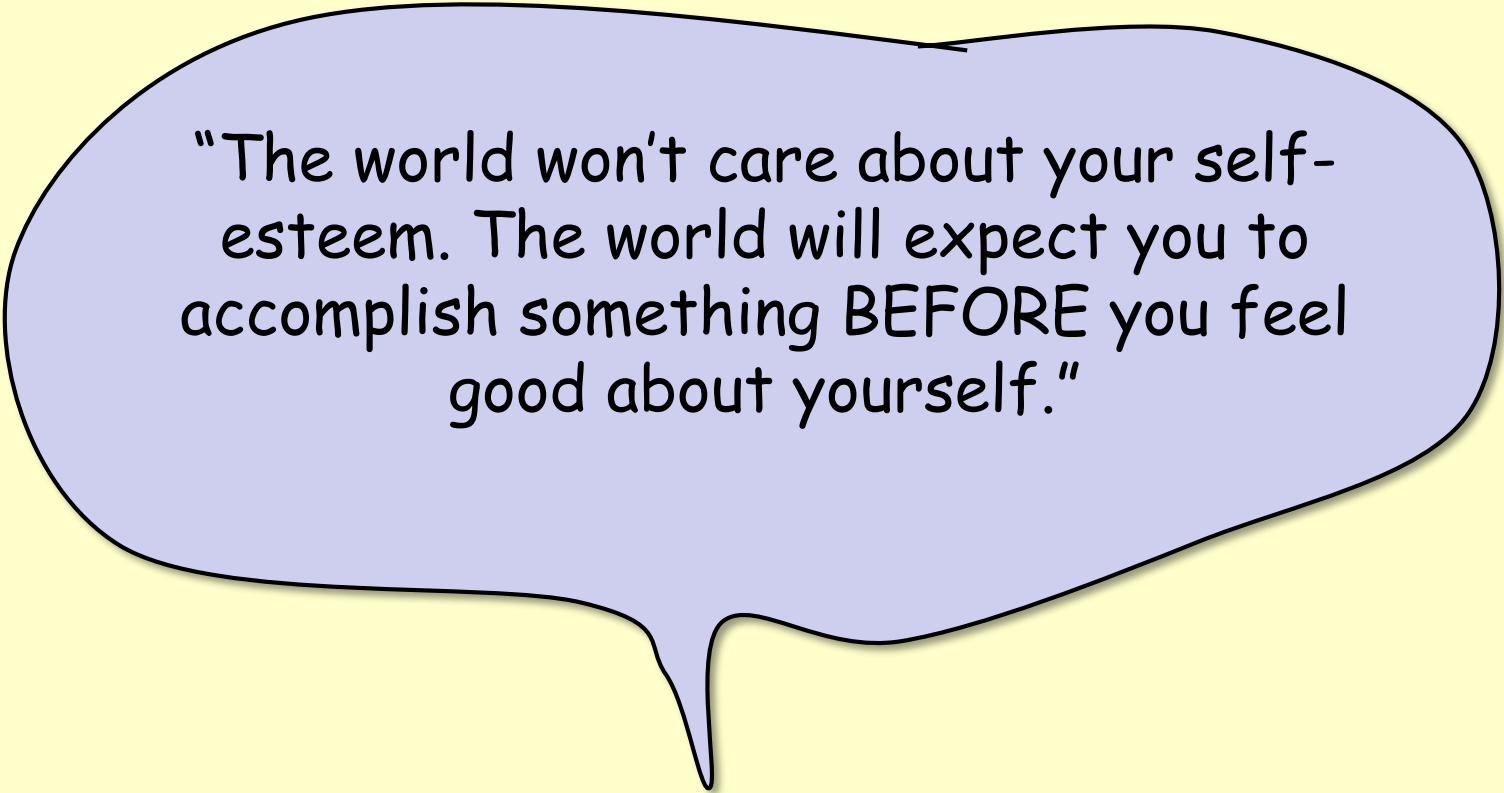
Taskiga kartor är ett osvikligt  
recept för ett taskigt liv



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

*Daniel Patrick Moynihan*

Nytt ord i SAO 2015:  
"Faktaresistens"



"The world won't care about your self-esteem. The world will expect you to accomplish something BEFORE you feel good about yourself."

~~Bill Gates~~

Earn thy neighbor's love.

*Hans Selye*

things, one acquires status and security in the community. The guideline of earning **love** merely attempts to direct the hoarding instinct toward what I consider the most permanent and valuable commodity that man can possess: a huge capital of goodwill that protects him against personal attacks by others.

Ovillkorlig kärlek är för bebisar och fås i vuxen ålder  
lättast från hundar...



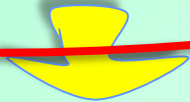
...resten av oss får allt vackert börja förtjäna vår  
kärlek med åren.

# Villkorad vilkorlöshet?

Älskas bara för att vi finns.



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



Älskas för det vi gör, våra  
prestationer.



Älskas för vår rikedom, vår makt  
eller vårt utseende.

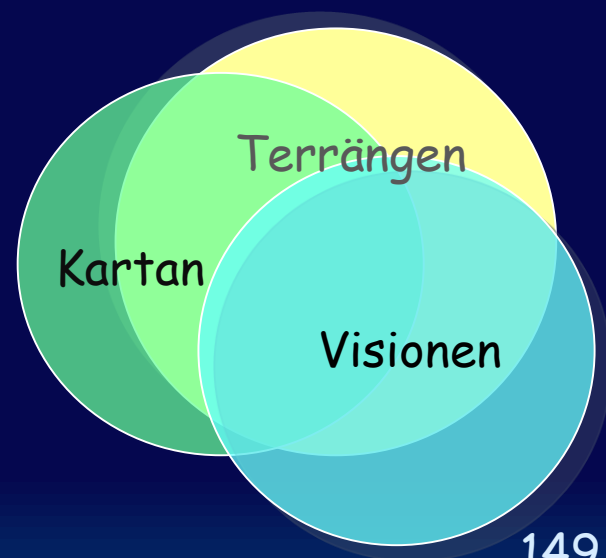
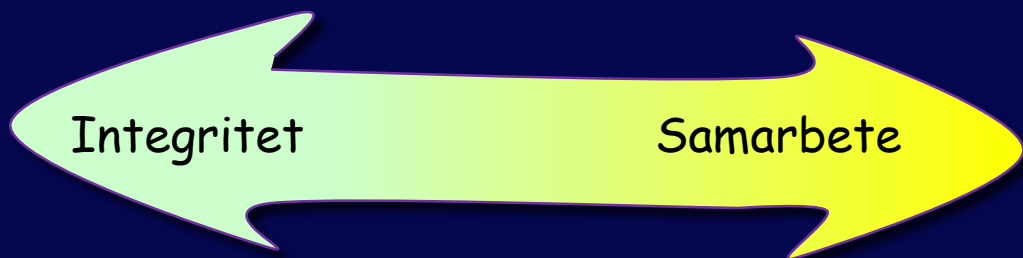
Även som vuxna behöver vi bli älskade bara för att vi finns och för att vi är den vi är, bortom våra prestationer.

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



## Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare


1. Hjälp dem **åtgärda faktiska problem och missförhållanden.**
2. Hjälp dem **nyansera sina kartor.**
3. Hjälp dem till rimliga och **realistiska förväntningar.**
4. Hjälp dem hitta en lagom **avvägning mellan samarbete och integritet.**
5. Hjälp dem **se fördelarna för dem själva med att samarbeta** om rimliga saker på ett bra sätt.
6. Hjälp dem att **ta hand om sin egen integritet.**



Vår hjärna har ett problem...

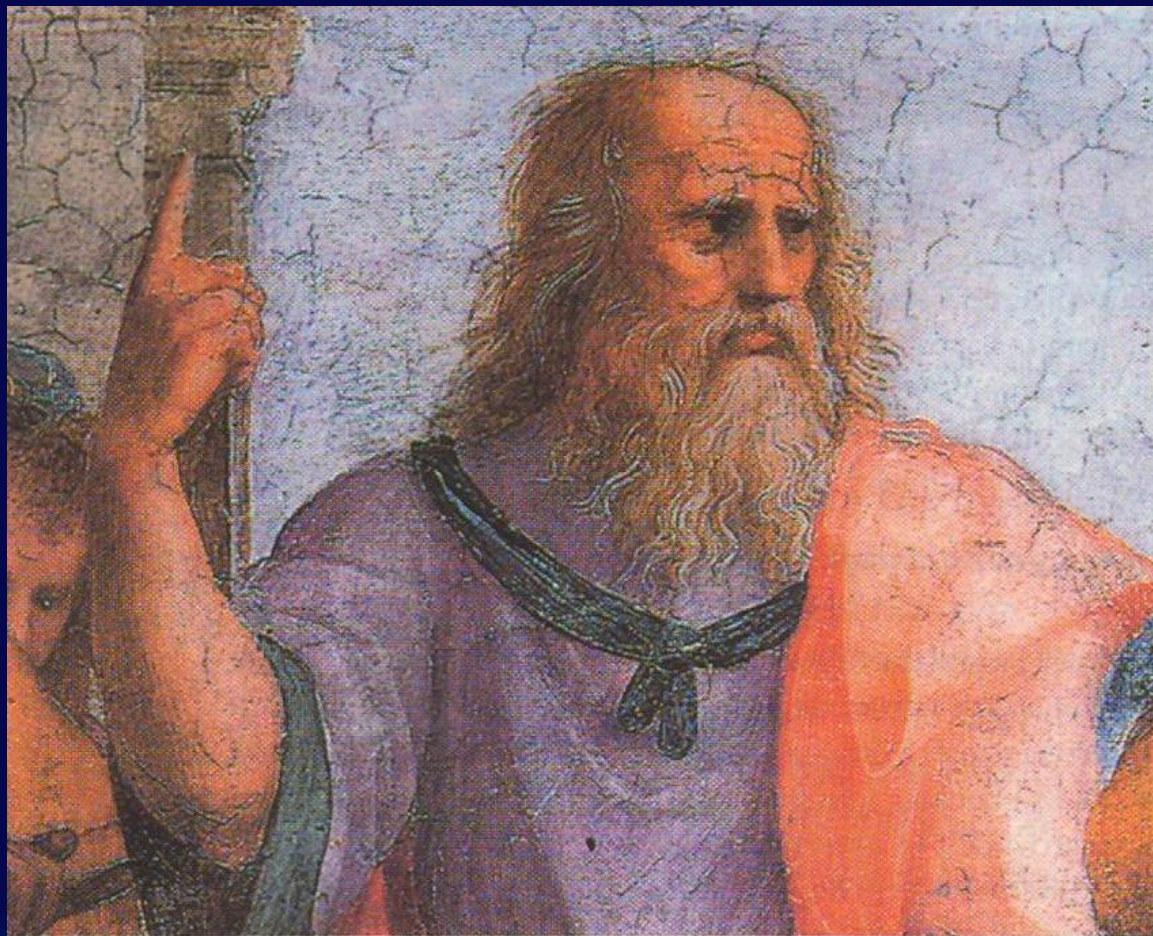


Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter fin - men är den SANN?

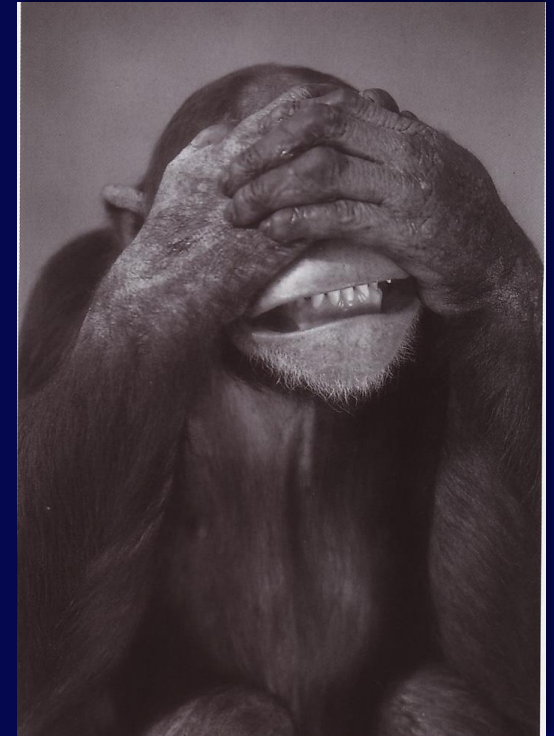
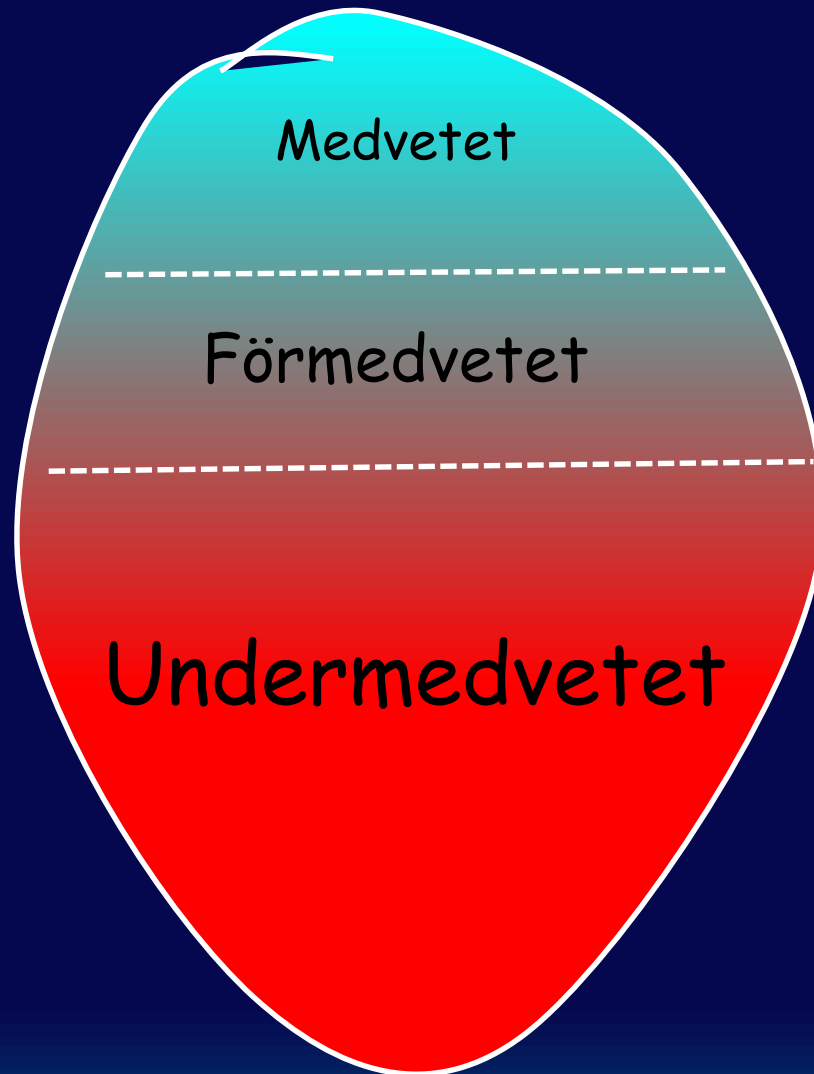



Vi är gjorda för att  
"förstå" - även där inget  
finns att förstå

# Skuggan på grottans vägg



# Freuds modeller

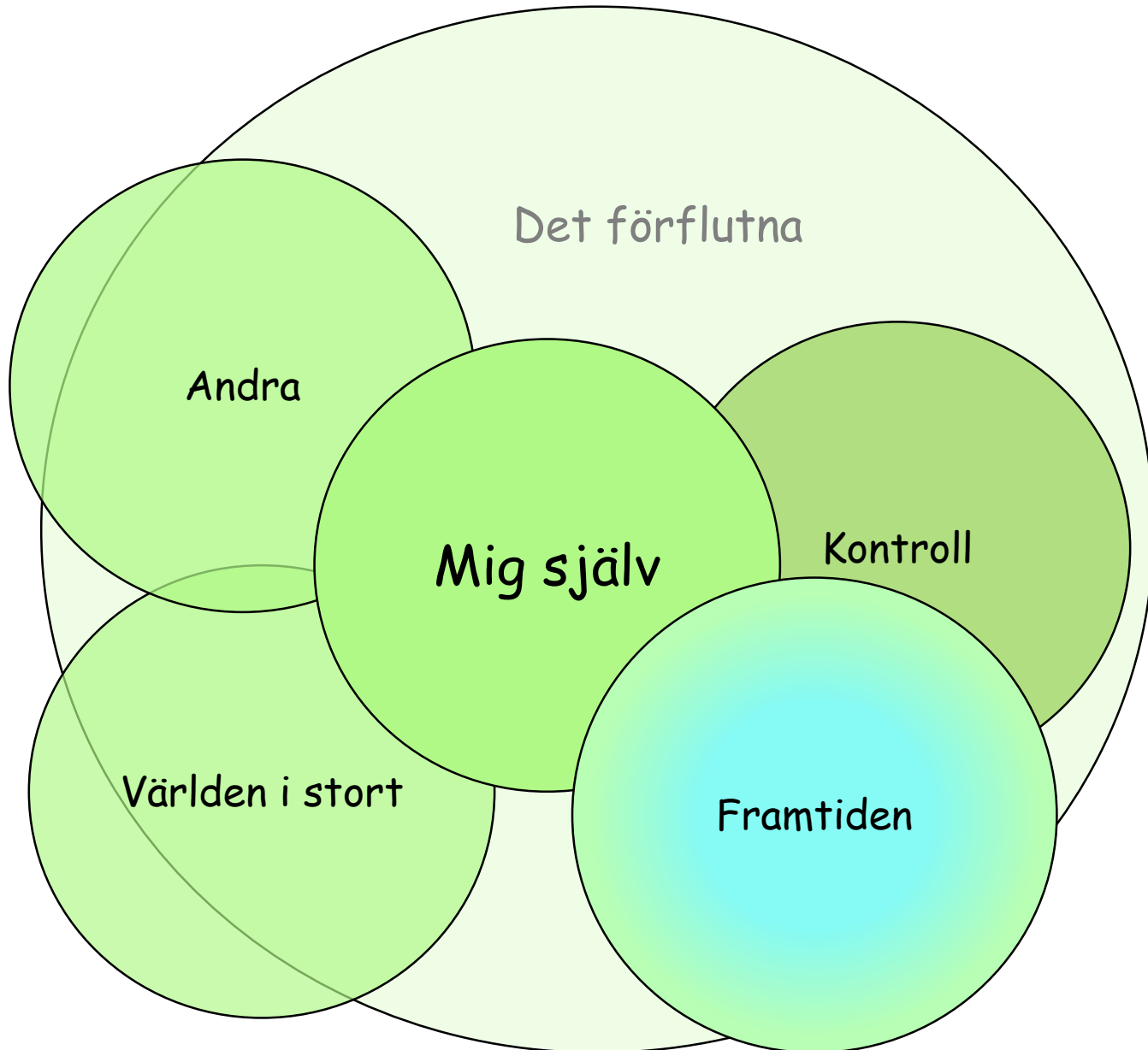




"Det är väl för fan den som  
möter som ska väja!"

*Okänd, citerad av Sven Stolpe*

# Några centrala kartor



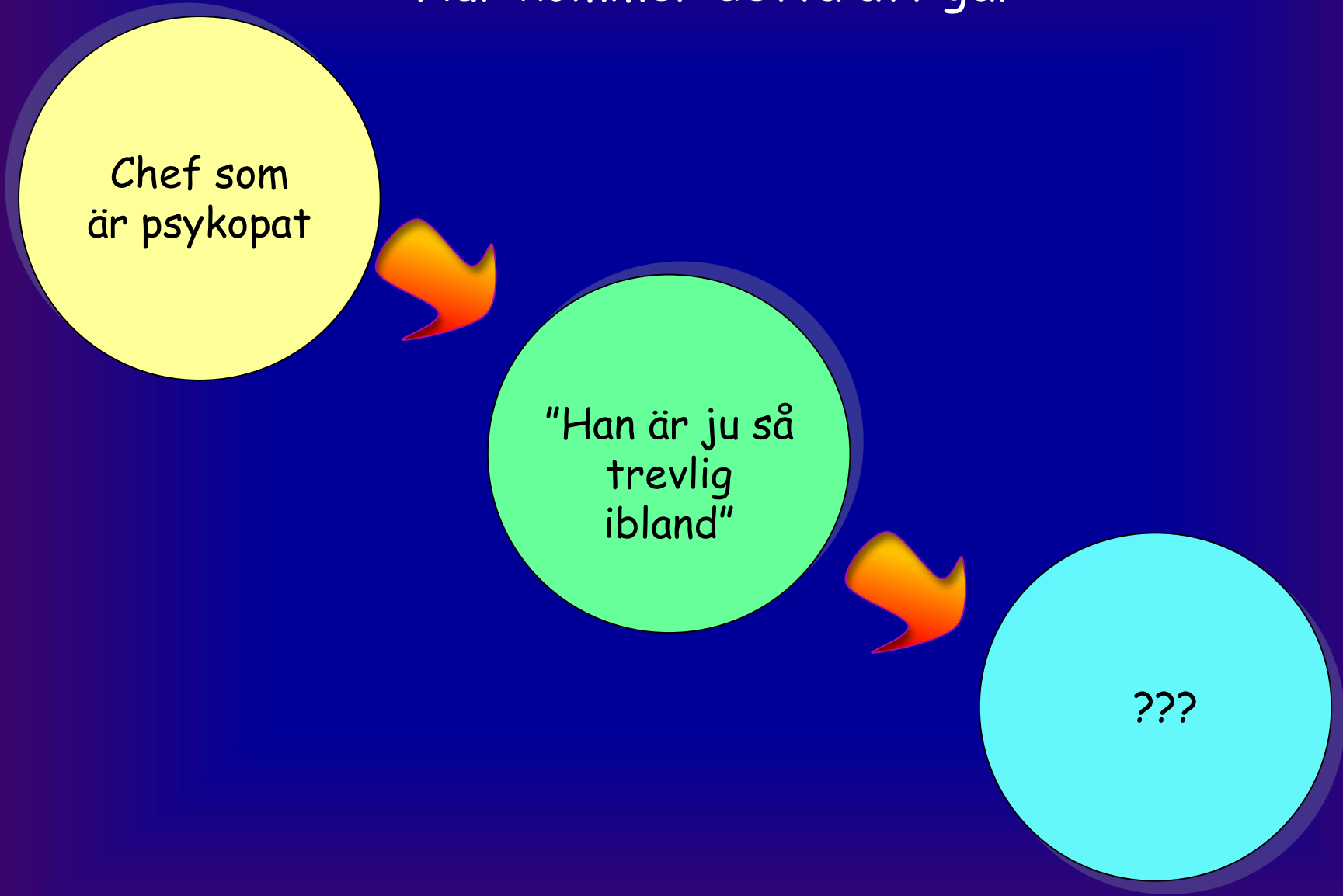
## En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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



# Hur kommer detta att gå?

Chef som  
är psykopat

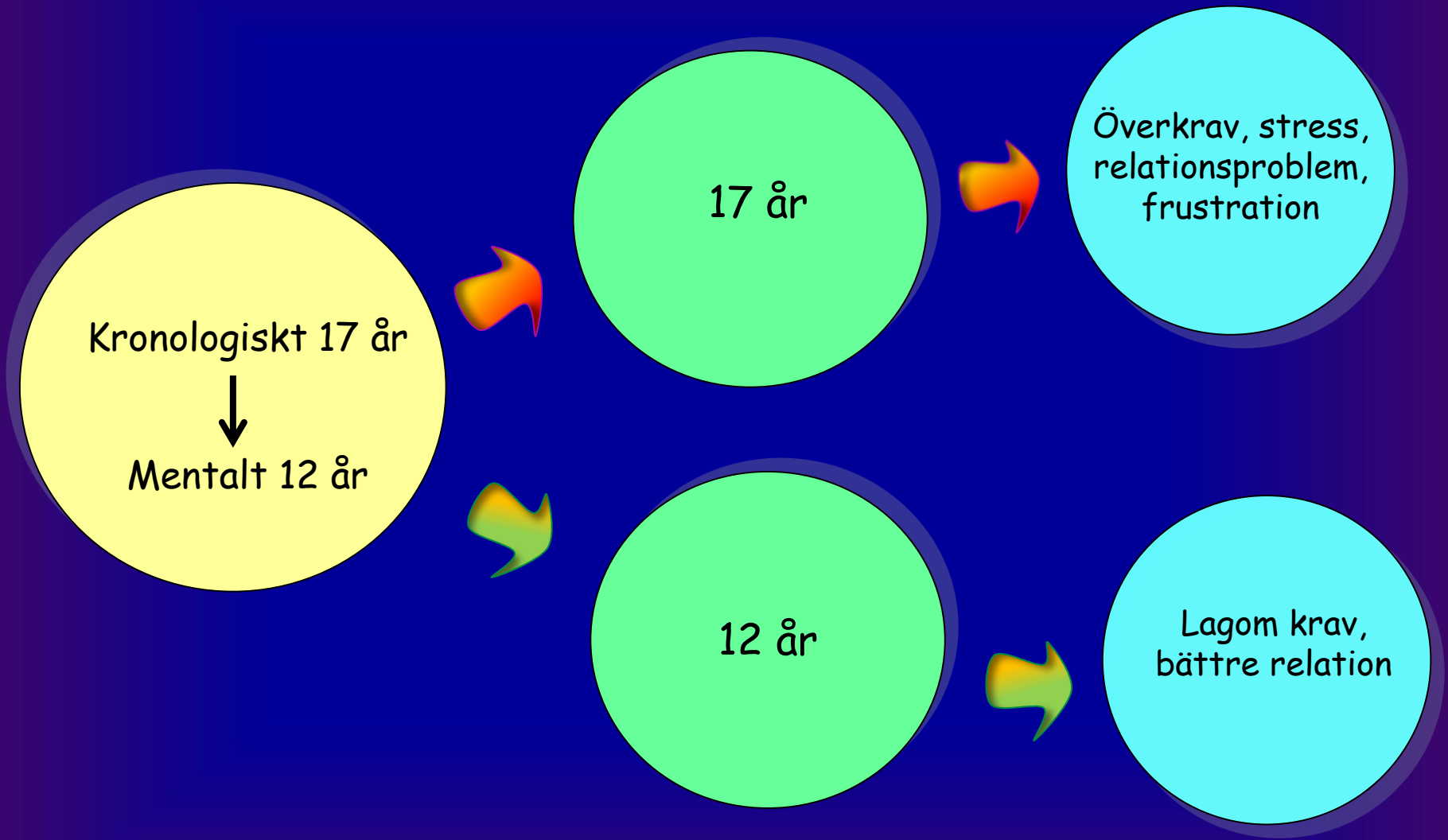


```
graph LR; A((Chef som är psykopat)) --> B((Han är ju så trevlig ibland)); B --> C((???)
```

"Han är ju så  
trevlig  
ibland"

???

# Exempel: 17-årig flicka med ADHD och lätta AS-drag



# Hur klarar personen att världen inte är som han skulle önska?

Diskrepansen mellan rosa och lila är provocerande

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

Skriv en smart badrumsskåpslapp till dig själv!

*Diskutera*

???

*Jag är  
inget  
offer!*

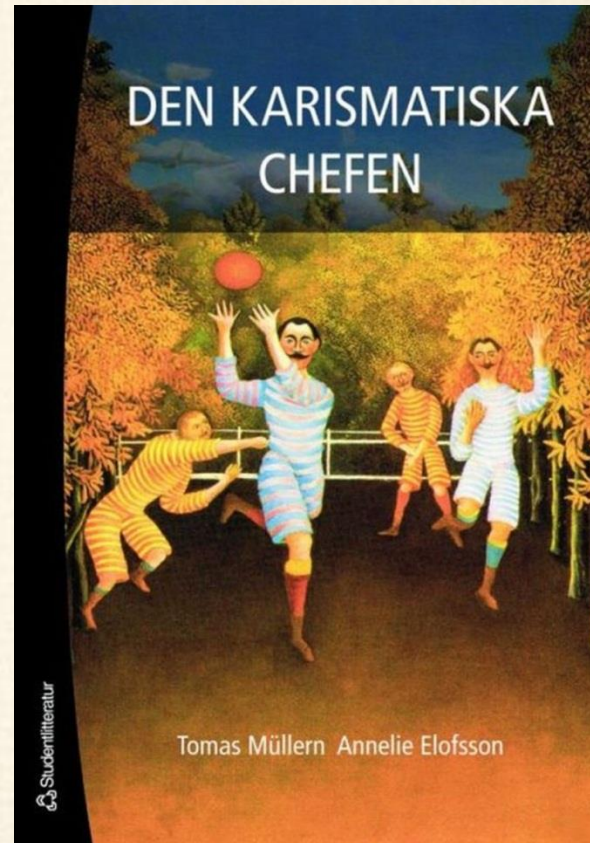


# VÄLJ SJÄLV

Annars väljer  
någon ANNAN  
åt dig!

# Tre i topp för det moderna ledarskapet

1. Kommunikation
2. Motivation
3. Visioner



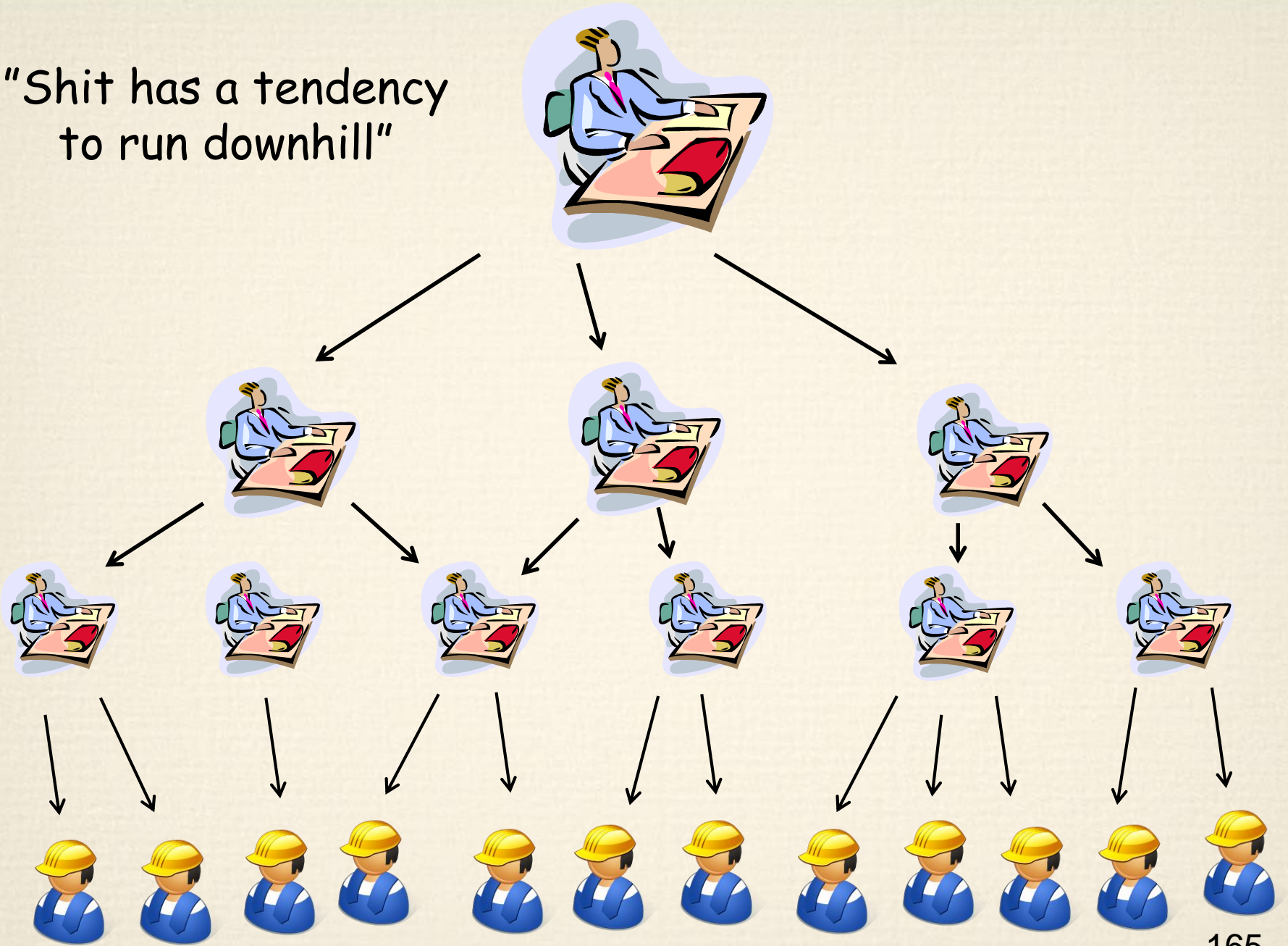
*Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)*

# Läget 2011?

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



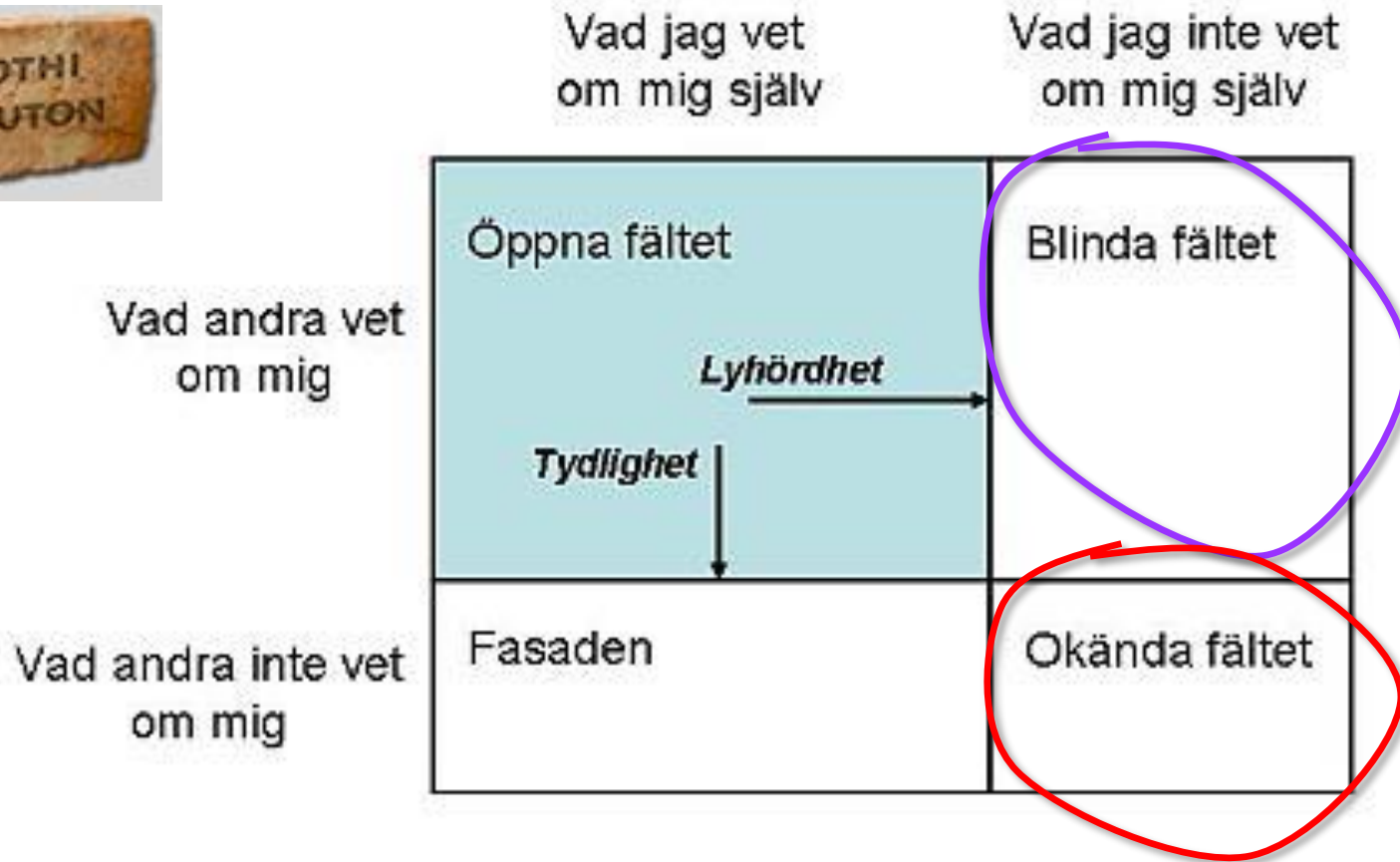
"Shit has a tendency to run downhill"



## "Chefsurspårning"

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

# Självinsikten kan brista på flera sätt



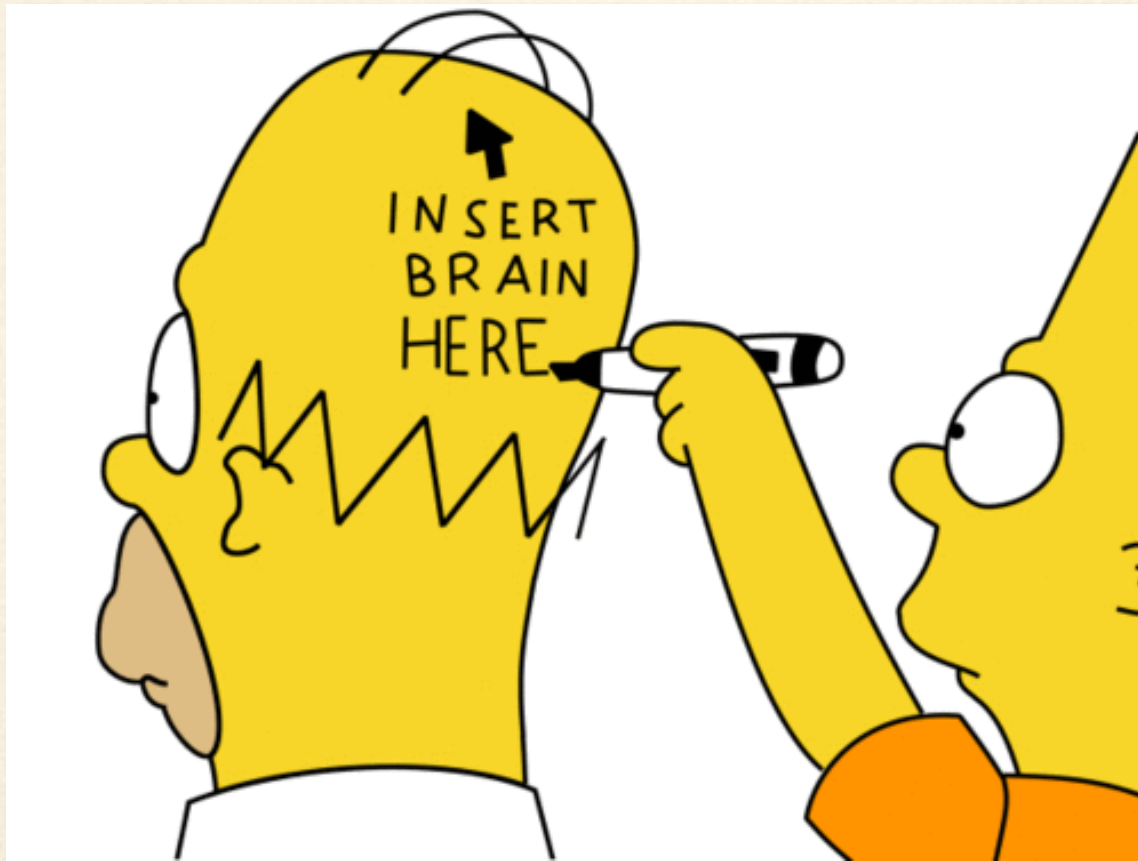
Det blinda fältet är en säkerhetsrisk som lätt kan utnyttjas av den som vill mig illa.

# Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

- De behov jag inte är medveten om kan lätt utnyttjas av andra för egna syften.
- Alla otillfredsställda behov innebär en risk för att jag ställer till det för mig.
- Omedvetna behov ökar risken. Det är svårt att gardera sig mot handlingar som styrs av behov jag inte ens förstår att jag har. Dessa kan driva mig till precis vilka dumheter som helst.
- Det handlar vanligen om helt "normala" behov, sådant vi alla behöver. Sex, gemenskap, status, betyda något för andra osv.
- Även "goda" behov och motiv kan få oss att göra saker vi bittert får ångra. Det är inte riskfritt att vilja sin nästa väl.
- Vad är "blind förälskelse" annat än en biologiskt styrd fortplantningsdrift?
- Behovet av att vara "någon" driver många narcissister till en fåfäng jakt på pengar, status och bekräftelse.

Kan det vara JAG som är besvärlig?

Om du skulle råka bete dig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för dig?



Vår kollektiva lapp på jobbet

Diskutera

???

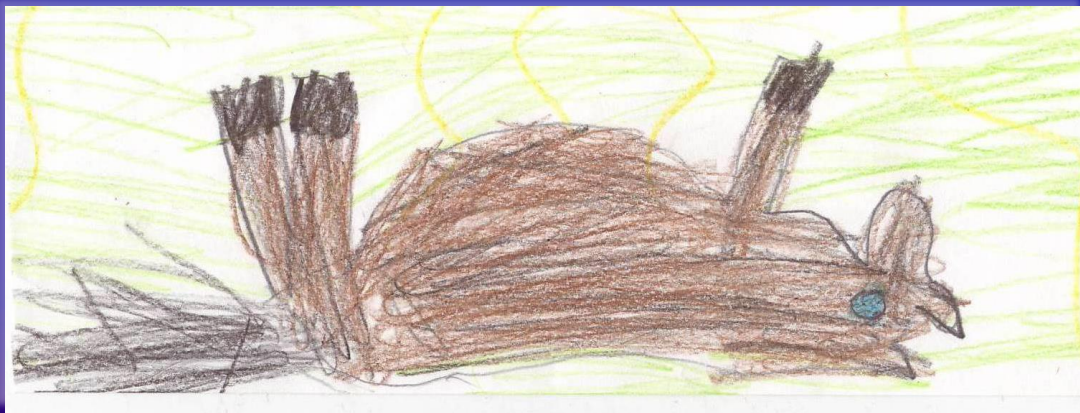
Ni behöver en ny chef. Vänligen skriv en rekryteringsannons för er nästa chef. Var noga med att ange önskade attityder och personlighetsdrag.





Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



## Chefens första bud?

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

Li Chengping

Diskutera: Hur kommer detta att gå?

Andra budet för varje chef:

Aldrig ljuga för sina medarbetare.

## Ledarskap, enbildskurs:



Behandla dina  
medarbetare väl!

# Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat en ledarskapsfilosofi

1. Behandla alla väl
2. Aldrig ljuga för er
3. Göra mitt allra bästa för att ordna allas önskade ledigheter

**A single lie discovered is enough to create doubt in every truth expressed.**

# 16-åringen på villovägar



www.Vecto.rs · 14603



Varför skulle hon lyssna på dig?



Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din  
medarbetare inte företaget...

...**hen lämnar dig!**



## Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd -> förmår inte ge tillräckligt stöd.

## Saker vi EGENTLIGEN vill ha

Äkta kontakt

Uppmärksamhet, bli sedd och hörd

Bekräftelse, betyda något för någon

Respekt

Bli tagen på allvar

Ärlighet och sanning, hjälp att **förstå**

Förståelse

Omtanke

Medkänsla

Uppmuntran

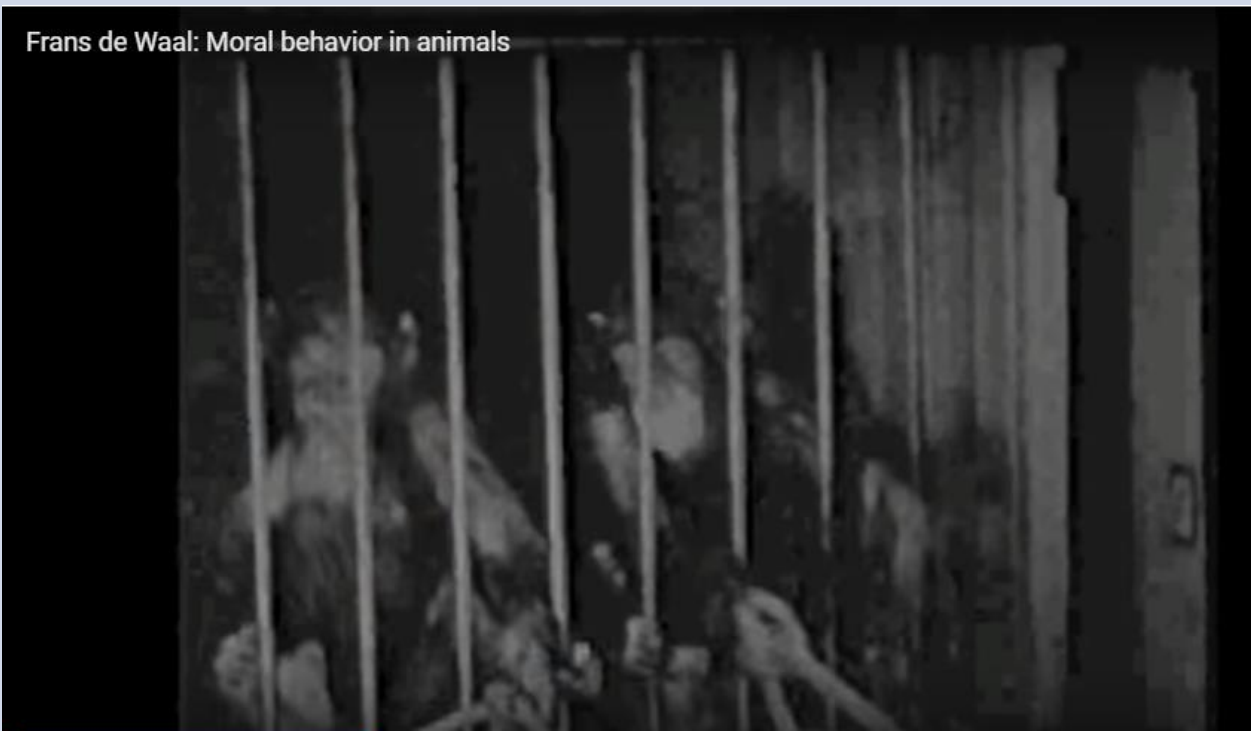


<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be>

Aporna

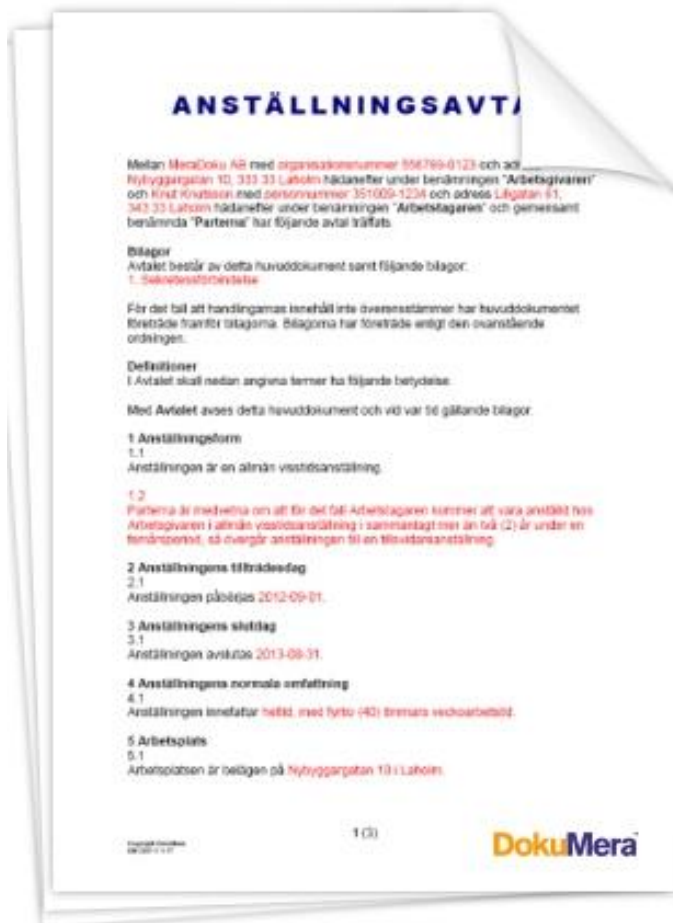
Elefanterna

Gurka och druvor

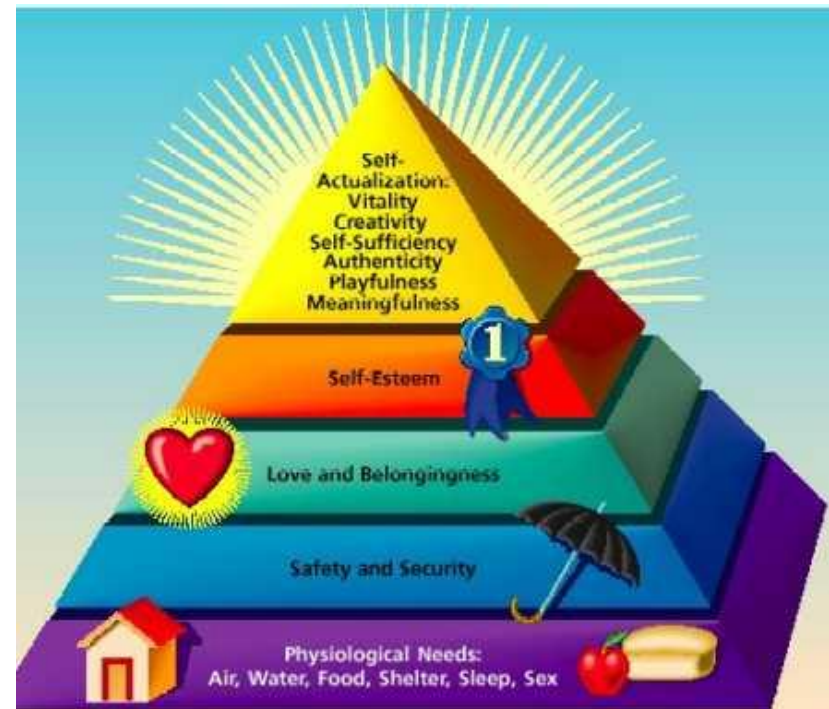


# En anställning = TVÅ kontrakt

## 1. Det uttalade



## 2. Det underförstådda

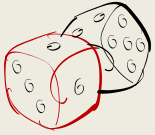


The deepest hunger of  
the human soul is to be  
understood.

*Stephen R Covey*

## Habit 5

Seek first to understand,  
then to be understood



"Det som är botten i  
dig är botten också i  
andra."

Gunnar Ekelöf



# Chefens tredje bud

Prata med dina medarbetare.

På riktigt, två jämlingar emellan.

Inga metoder, inget fusk - bara var äkta, prata autentiskt, säg sanningen.

Detta är att ta den andre på allvar och visa respekt.





Ni deltar inte i samma samtal

*Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terapins gåva av Irvin D Yalom*

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

# Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

- ❑ Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man har.
- ❑ För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
- ❑ **Understimulering** och uttråkning.
- ❑ **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 den som arbetar med människor?**

## "Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - vet och visa vem du är, och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. Lev så att du blir tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än dig själv.
3. Ge frikostigt av dig själv till andra. Alla har något att ge, och alla du möter har en mängd otillfredsställda behov. Bara att börja fylla på!
4. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv.

Lyckan följer med självkänslan på köpet.