

Hantera stress och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen

Michael Röngrén
Norra Stockholms Psykiatri
September 2016

2

Går det att vara kvinna på ditt arbete? I ditt liv?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.


Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

1. Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).
2. Vågar säga nej (om de känner dig jäktade eller trötta).
3. Prioriterar ömsidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.
4. Gör meningsfulla saker, vardagen upplevs meningsfull på alla områden.
5. Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
6. Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi, saker för dem själva (inte för andra).

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


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



Robert Frost

14

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





Antonio Machado

15

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

Brené Brown

16



Jag har inte hittat på detta själv



19

Två till

Mening och syfte



Glädje



20

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv


- 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](#)
- Gordon Livingston [Att välja glädje](#)
- Warberg/Larsson [Riv pyramiderna](#)
- [Trettio tuffa sanningar innan det är för sent](#)
- [Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!](#)

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Lasse Berg [Gryning 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](#)
- Robert M. Sapolsky [Känslnas intelligens](#)
- Peter Währborg [Varför zebror inte får magsår](#)
- Aleksander Perski [Stress och den nya ohälsan](#)
- Tomas Danielsson [Ur balans](#)
- Scott M. Peck [Duktighetsfallen](#)
- Owe Wikström [Vad vore livet utan stress?](#)
- Lin Yutang [Den smala vägen](#)
- [Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren](#)
- [Konsten att njuta av livet](#)

Uppvärmning (458 bilder)

- ▷ AFS 154 (39 bilder)
- ▷ Stressens bakgrund (26 bilder)
- ▷ Stress och sårbarhet (13 bilder)
- ▷ Stressens ytringar (35 bilder)
- ▷ Stressrelaterade sjukdomar (29 bilder)
- ▷ Den goda arbetsplatsen (43 bilder)
- ▷ Stressen och jobbet (38 bilder)
- ▷ Individens möjligheter (165 bilder)
- ▷ Kvinnor och stress (14 bilder)
- ▷ Organisationens möjligheter (177 bilder)
- ▷ Behandling och rehabilitering (24 bilder)
- ▷ Mer om arbetsgivarens möjligheter (32 bilder)
- ▷ Arbetsglädje (43 bilder)
- ▷ Medarbetarens möjligheter till arbetsglädje (75 bilder)
- ▷ Organisationens arbetsglädje (68 bilder)



23

Förslag till agenda

8.30 - 12.00 Interaktiv föreläsning med parallellt lyssnande efter användbara idéer för ett hållbart arbetsliv

12-13 Lunch

13.00-15.30 Fortsättning av förmiddagens föreläsning

Var och en skriver en egen stressvaccineringsplan

Deltagarna gör tillsammans ett utkast till plan för hur kliniken kan optimera omhändertagandet av ST-läkarna med avseende på lagom stressnivå, maximal arbetsglädje och ett hållbart arbetsliv, som sedan får gå på remiss till övriga ST-läkare för uppföljning på vårt Lucia-APT

Kort utvärdering av dagen

Diskutera

Varför är folk inte på jobbet?

Av de som ändå infinner sig: Varför ställer så många in dojorna men inte mycket mer?

25

Varför är folk inte på jobbet, några förslag

1. Medarbetaren är sjuk.
2. MA söker inte, eller tar inte emot, vård.
3. MA får vård, som inte har effekt.
4. MA har en personlighetsstörning.
5. MA dricker.
6. MA trivs inte med medarbetarna, mobbing, utfrysning, konflikter.
7. MA hinner inte jobba - omfattande privatliv, sjuka barn osv.
8. MA saknar nödvändig kompetens.
9. Usel arbetsplats - stress, orimliga krav, integritetskonflikter, ingen arbetsglädje osv.
10. Tråkiga och meningslösa arbetsuppgifter.
11. Usel chef.
12. Bra chef, orimliga krav på honom, dvs usel organisation.

26

Lever jag rätt liv?



27

Begin with the end in mind



Mer om detta inom kort

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

Vad skulle du vilja att de säger?

28

Hur vet man vad som är "rätt" liv (1-5 p)?

1. Hur känns det, känner jag mig nöjd?
2. Upplever jag **mening** och **glädje**?
3. Lever jag i samklang med mina viktigaste värderingar?
4. Har jag goda och tillfredsställande **relationer**?
5. Umgås jag med rätt människor, människor som jag tycker om, och som visar att de tycker om mig?
6. Har jag ett **arbete jag trivs med**, som är stimulerande och låter mig växa, utvecklas och bli tagen i anspråk?
7. Känner jag att jag bidrar, att jag **gör en skillnad** för andra?
8. Har jag **tid** för mina relationer, min familj, mina intressen och mitt jobb? Eller är jag ständigt **stressad** och slutkörd?

29

Om jag ska hinna göra det som är viktigast för mig måste jag först sluta göra mycket som inte är lika viktigt.

(Men det gör jag inte - jag vill hinna allt!)

30

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

Sluta med snarast:

Sluta med på litet sikt:

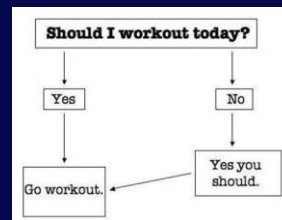
Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker - börja sluta med saker

Tar du hand om dig som du bör?
Vad skulle du kunna förbättra?

Fundera

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



32

När ska DU börja?

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

Ona Fyr, Ingebright Steen Jensen

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

34

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

- Faktiskt omöjligt, t ex ekonomiskt beroende av jobbet/chefsposten, köpt för dyrt hus?
- Svag självkänsla, bekräftelsebehov, har inte "råd" att riskera ett avvisande?
- Ond cirkel - för stressade för att orka ta itu med vår stress?
- Mår för dåligt, för jobbigt att ta itu med någonting alls i livet?
- Begränsad förmåga till självdisciplin, den vi har går åt på jobbet?
- Det roliga kommer "utöver", sker till priset av stress eftersom det inte ryms inom den vanliga tiden?
- Jag vill inte dumpa min stress på andra genom att "prioritera" eller "delegera"?

35

Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

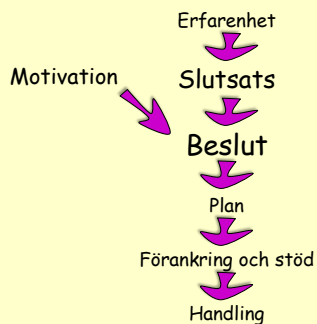
1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut, på allvar, på förbaskat god grund, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg!

38

Det är
BESLUTEN som
förändrar
världen!

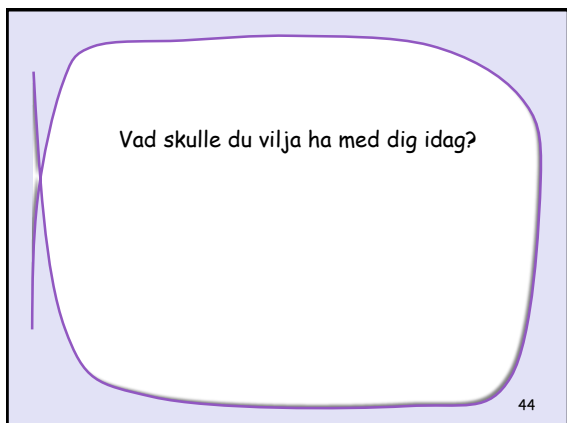
39

Vill du hjälpa någon att förändra något?



40





Skyddet för ST-läkare på NSP's mottagningar

1. Tydliga och tvingande riktlinjer för hur öppenvården ska handleda och stödja underläkarna.
2. Klinisk handledare på mottagningen.
3. En personlig huvudhandledare för ST-läkarna.
4. Studierektor.
5. ST-chef.

Är detta en rimlig målsättning med dagen?

1. Som ST-läkare känna igen olika former av negativ stress och veta hur den kan hanteras innan den hinner ställa till med skada.
2. Som nybliven specialist ha så goda kunskaper om att känna igen och hantera stress att jag inte kommer att gå under på en dålig arbetsplats - istället kommer jag snabbt att inse läget, ändra kurs och/eller begära förändring och vid utebliven effekt dra.

Gör en plan som minimerar risken för stressrelaterad ohälsa

1. Vad varje ST-läkare kan göra:
2. Vad just jag kan göra:
3. Vad ST-läkarna tillsammans kan göra:
4. Vad kliniken/organisationen kan göra:
5. Vad ST-chefen kan göra:
6. Vad studierektor kan göra:

Vad ST-chefen kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

Vad studierektorn kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva medarbetare. Eftersom ni också vill *behålla* dem får ni nu en obegränsad budget för att skapa en optimal arbetsplats. Gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



Vad är ni varit noga med att *inte* ta med, dvs vad utmärker en *dålig* arbetsplats?

1. Använd krockkuddarna, rekrytera stöd på jobbet

- Huvudhandledare
- Klinisk handledare
- ST-chef
- Studierektor
- ST-APT
- Medarbetarsamtal
- Annan mentor (be vem du vill)?
- Arbetskamrater
- UI-öl
- ST-forum?
- ST-läkarnas Facebooksida
- Facket
- Psykoterapiutbildningen?
- Företagshälsövård?

2. Använd ditt privata nätverk

- Vänner
- Familj
- "Egen" mentor i livet

3. Kunskaper om dina rättigheter

- Intranätet, tex - handledningsrutiner på mottagningarna, ledningsgruppens protokoll
- Arbetsmiljölagen
- AFS 15:4
- Facket
- www.prevent.se
- www.amv.se
- www.suntarbetsliv.nu
- ST-APT

4. Kunskaper om stresshantering och vad som utmärker en god arbetsplats

- Väl vald läsning
- Föreläsningar och utbildningar

5. Reflektera, välja, fatta beslut, gör en plan, följ upp

Vår främsta
stresskälla är
samtidigt vår största
möjlighet:

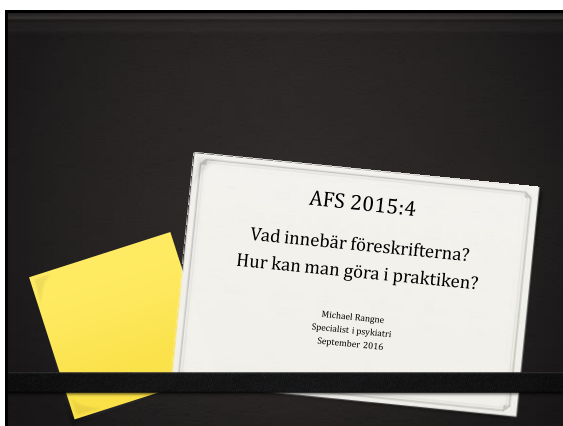
Andra människor!



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



Hemsidor

- www.av.se
- www.prevent.se
- www.suntarbetsliv.nu
- www.chef.se
- fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/
- www.fhv.nu
- www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften Organisatorisk och social arbetsmiljö från arbetsmiljöverket beskriver områden som kan bidra till att minska riskerna för ohälsa.

AFS:en lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

- **Den organisatoriska arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar; ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar
- **Den sociala arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och medarbetare
- **Chefer** ansvarar för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa
- **Alla** medarbetare ansvarar för att skapa en god arbetsmiljö. Det innebär bland annat delaktighet i arbetsmiljöarbete och att påpeka ohälsosamma arbetsituationer

Att vilja väl är grundbulten i alla goda relationer

Dina medarbetare måste känna att **du vill dem väl**.

Gör de det förlåter de dig en hel del, gör de det inte kan du packa och gå hem.

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

Deras själ och hjärta, entusiasm, engagemang och lojalitet 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 få 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 på.

Faktorer som bidrar till ohälsa

feelgood

- Höga krav och små möjligheter att påverka
- Bristande medmänskligt stöd i arbetsmiljön
- Konflikter eller mobbing
- Långa arbetsveckor
- Skiftarbete
- Nattarbete
- Belöningen liten i förhållande till ansträngningen
- Osäkerhet i anställningen
- Utsätts för orättvisor

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

Faktorer som främjar hälsa

feelgood



- Gott ledarskap (rättvist, stödande, inkluderande)
- Kontroll i arbetet
- Balans mellan arbete och fritid
- Balans mellan arbetsinsats och belöning
- Tydliga mål
- Anställningstrygghet

Svensk lag gäller alla

- När kraven på verksamhetens prestationer överstiger medarbetarnas möjligheter inom ramen för Arbetsmiljölagen och AFS 15:4 har föreskrifterna företrädde och sätter gränsen för verksamhetens insatser.
- Med andra ord: Företaget producerar inte mer, patienterna får inte mer vård och skolbarnen får inte mer undervisning än medarbetarna kan ge med bibehållen hälsa.
- Arbetsgivaren bör **hjälpa** medarbetarna att acceptera och förhålla sig till denna begränsning och till den samvetsnöd som kan uppstå genom oförmågan att ge brukarna allt de behöver - inte spå på samvetskänslan och känslan av misslyckande genom att signalera att medarbetarna egentligen borde göra mer. Samvetsnöd är en form av stress!

Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- Utan rimliga resursmässiga och organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver.
- Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt - ännu värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.

73

God arbetsmiljö är ett lagarbete

- Inga policies, regler och verktyg är vattentäta här i världen. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och vädja om att de säger till så fort något verkar fallera.

74

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

"Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet."

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Involvera medarbetarna

- Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det.
- Utbilda därför medarbetarna om innebörden i AML och AFS 15:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta.
- Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser.
- Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

76

Be medarbetarna om hjälp

- Klargör att du och organisationen är ytterst angelägna om att de ska ha det bra på samtliga plan – god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från ledning och kollegor.
- Förmedla att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra somliga förändringar.
- Be om deras hjälp med genomförandet, och be om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.

77

Du kan inte leda människor du inte tycker om

- Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik.
- Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förläter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.

78

Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- Följ upp regelbundet, och justera/komplettera insatserna där det behövs.

79

Erbjud stöd till alla

- Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- Se till att varje medarbetare har en stödperson att vända sig till när det behövs. Om denne kallas mentor, handledare, bollplank eller något annat spelar mindre roll, bara det är en medmänniska med gott omdöme och hjärtat på rätt ställe, som bryr sig på riktigt och tar sitt uppdrag på allvar.
- Det bästa är om personerna har en regelbunden kontakt även när ingenting särskilt händer eller har hänt, så att det finns en relation att falla tillbaka på.
- Erbjud kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med. Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.

80

Stress på jobbet bagatelliseras i medarbetarsamtal

Karlstads universitet

Individuella medarbetarsamtal är inget bra forum för att diskutera frågor om balans i livet. Det är alltför riskabelt för medarbetaren att uttrycka att hon eller han upplever stress. Det visar forskare vid Karlstads universitet.

Forskarna började redan 2007 att undersöka hur arbetsplatser kan underlätta för sina anställda att både göra karriär och ha ett liv vid sidan av jobbet. En hypotes var att medarbetarsamtal kunde vara en bra grund för att i lugn och ro få diskutera problem och möjliga lösningar.

Fast så är det inte, visar det sig. Tvärtom kan medarbetarsamtalen bli en arena där normer kring hur en god medarbetare bör vara understryks och verkställs. Också den medarbetare som har antytt att arbetsbelastningen är för hög, glöder under samtals gången över till att i samspel med chefen bagatellisera problemen och lägga ansvaret för en eventuell upplevd stress på sig själv eller ett krävande familjeliv.

Normen är stark att den goda medarbetaren ska se stress som prestationshöjande och inte klaga. Det sägs till och med uttryckligen: "Trivs man inte med det får man nog hitta nåt annat.", säger Christina Olin-Scheller, som är lektor i litteraturvetenskap vid Karlstads universitet.

Studien har gjorts på ett tjänsteföretag med cirka hundra anställda. Hela personalen fick svara på en enkät om hur de upplever medarbetarsamtalen. Därnäst har åtta medarbetarsamtal videofilmats och analyserats av två spelkvävar, en sociolog och en litteraturvetare.

Materialet är unikt. Det är visserligen ganska litet, men det visar på mycket intressanta mönster. Eftersom medarbetarsamtalen är så nära kopplade till lönsamhet, blir det alldeles för riskfyllt att klaga på stressförhållandena och därmed visa att man inte är stressad, säger Erica Sandlund, lektor i engelska.

I stället för att problemen ska individualiseras i samtal mellan chefen och enskilda medarbetare, efterlyser forskarna mer kollektiva areor för att diskutera arbetsbelastningen.

Det kan till exempel vara anonyma enkätundersökningar eller gruppsamtal, säger Christina Olin-Scheller.

Forskningen är en del av projektet Jämsväxt vid Karlstads universitet. Projektet arbetar för att skapa mer jämlika villkor i arbetslivet.

Utskrift från forskning.se

Känn dig själv och känn dina medarbetare

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



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 problemerna 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 a 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)

83

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.

84

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.

85

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.

86

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.

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

Hälsöfrämjande och förebyggande insatser inom SLSO

- Kompetensutveckling
- Flexibla arbetstidsmodeller
- Utvecklingsamtal
- Gemensam värdegrund
- Friskvård
- Företagshälsövård
- Aktivt jämställdhets- och mångfaldsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Genomtänkt lönepolitik

89

Vem söker vi?

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

En lyckad anställning handlar om att matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar (innan hen stiger ombord).

90

Vem söker vi hos oss (uppdaterad)?

- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Uppskattar schyssta pucker och raka rör.
- Vill jobba hos oss.
- Förmåga till perspektiv och humor.
- Stort hjärta.
- Förnuft och omdöme.
- Flexibilitet.
- Tar ansvar för sig själv.

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

91

Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv, andra och livet.
- Kommer väl överens med andra.
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov.
- Smidig och flexibel.
- Har humor och perspektiv.
- **Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.**

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**

93

Är du på rätt ställe?

"Vi har alla en uppgift att utföra, en plats att fylla, och ju bättre vi lyckas härmed, desto bättre trivs vi med vår tillvaro [...] **Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete.**"

Hälsolära, 1947

94

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

Ingen aning

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Roligt

Inre tillfredsställelse

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

96

Rekrytera folk som passar in

- Det är stressande att inte "passa" in, att inte dela organisationens mål och värderingar, att inte "vara som de andra".
- Testa mot företagets värderingar redan vid anställningen. Tydlighet!
 - Vad vi gör, hur, varför, kontexten?
 - Våra värderingar, vår människosyn.
 - Vad förväntar vi oss av dig, vilket är uppdraget?
 - Vilka stressorer har vi?

Hur kan man få människor att engagera sig?

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.

"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.

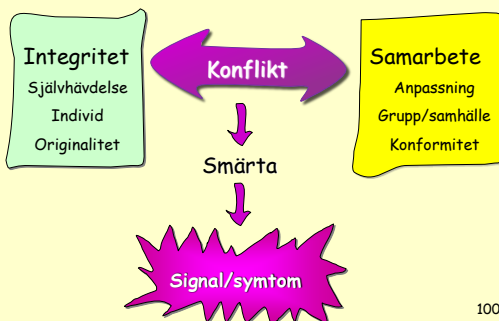
För andra är den sociala gemenskapen viktigast



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.

Integritet och samarbete



100

Lev med integritet

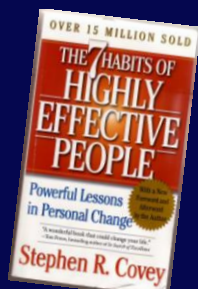
Bestäm vad som är mest värdefullt hos dig, och kompromissa inte bort det.

101

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2016-10-07

Michael Rullgren

Vad menar vi med integritet?

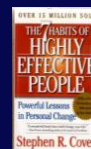
- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär**.
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte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

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

"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?

106

"It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better.

The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again,

because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause;

who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly,

so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat."



Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"

107

Vad kostar det att vara med här?

Hur mycket behöver jag anpassa mig, hur mycket våld måste jag göra på mig själv och mina värderingar, för att få vara med?

Vad kostar det att inte vara med här?

Å andra sidan, vad är priset för att **inte** vara med?

Utanförskap, ensamhet, mobbning, brist på erkänsla, utebliven lön- och karriärutveckling, ohälsa...?

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

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

109

Vad saken gäller

Vem ska jag egentligen samarbeta med, om vad, när, hur och varför?

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

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

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

115

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



En tillräckligt god behandlare?

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

117

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

118

Vår egen frustration

Vi söker en känsla av att göra gott för den andre, att vara en bra medmänniska/chef/förälder.

Risk att vi fastnar i behovet av uppskattning.

Vi reagerar då lätt med irritation/aggression.

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

...samt ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla reaktionen på den andre.

119

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 och sina tankar, känslor och handlingar.

120



121

Problem?

Vad hade du väntat dig?



123

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.



125

Akta dig för förnöjsamhetsfanatism - vi SKA inte trivas överallt

Om du trivs överallt, med allt och alla, är det förmodligen något fel på dig.

Brist på integritet, egna övertygelser och värderingar, överjag, samvete...

126



Håller ni med?

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

129

En följdfråga blir: hur **litet** byråkrati, policies, handlingsplaner osv skulle man klara sig med i en organisation med få men omdömesgilla, motiverade och engagerade medarbetare som förstår vad uppdraget går ut på och ser en djup mening med att åstadkomma detta?

130

STRESS

- Dåliga chefer
- Integritetskonflikter
- Mobbning
- Orättvisor
- Besvärliga medarbetare
- Överdriven stress
- "The cult of overwork"
- Konflikter
- Byråkrati
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Rädsla för att förlora jobbet
- Brist på "Happy actions"

Värstingarna?

132



- Man ska inte klaga.

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

133

Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

<p>Icke konstruktivt</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Okritiskt "peka finger". 2. Klaga till vem som helst. 3. Klaga när du känner dig mest besvärad. 4. Klaga på det som stör dig mest just nu. 5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel. 6. Bara klaga. 7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig. 	<p>Konstruktivt</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning? 2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet. 3. Klaga vid rätt tillfälle. 4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?" 5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare. 6. Klaga, men uppskatta också det som är bra. 7. Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.
--	---

134

Att välja arbetsplats

Naturligtvis är det trevligt med en arbetsplats där du får ägna dig åt det du brinner för, men i fel miljö bränns du ändå ut.

Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. med kollegor som du tycker om och trivs med, och som tycker om dig
3. med en riktigt bra chef

135

Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska Institutet.

Män i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjda med sin chef löpte 25 procent större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden.

Möstrer kvarstår vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien.

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




137

Håller ni med?

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



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

138

Håller ni med?

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

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

Harvard Business School

139

Recept för ett lyckligt liv



Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv.

140

Vilken attityd ger mest positiv respons i retur?

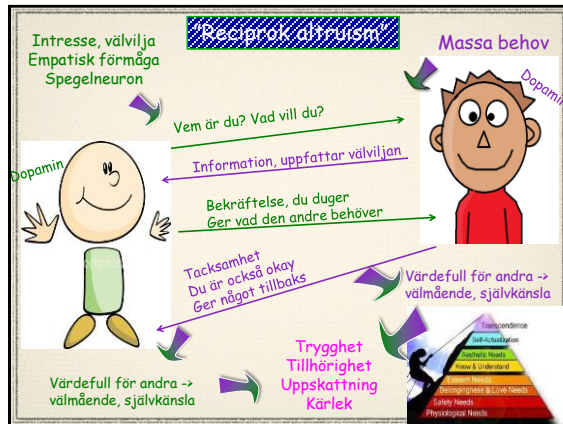
Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot mig. Han får faktiskt bjuda till litet själv!

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

142

Kan man välja att arbeta och leva så här?

- Jag är här för att göra en skillnad i världen.
- Vem jag är gör skillnad.
- Jag är proffs och stolt över vad jag gör.
- Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu.
- Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom.....
- Det är så lyckosamt ordnat att man inte kan ge något utan att själv få något tillbaka.
- Jag inte är någon input/outputmaskin - jag väljer själv mina reaktioner.
- Den andre nog gör så gott hen kan, trots allt. Jag har ansvar för mina egna reaktioner och handlingar men inte för den andres.



Vi är GJORDA för samarbete

Men inte för att samarbeta med vem som helst, hur som helst, om vad som helst, till varje pris.

Och det är skillnad på att samarbeta och att lyda.

145

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

Lasse Berg

147

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

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

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

Lasse Berg

149

Sveriges bästa personal- och ledarskapsutbildning?

150

Några milstolpar i vår utveckling

151

Hjärnan + Upprätt gång

- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa

- Väskan
- Bära hem födan, ta med barnet
- Äta gemensamt
- Alla barn är hela flockens barn

Överlägsen social förmåga och samarbetsförmåga

152

Olika evolutionära lösningar på konflikten mellan att stå på sig och att samarbeta

153

Medfödda samarbetsstödjande mekanismer

<p>Motverkar antisocialt beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samvete (internaliserade värderingar från gruppen) <ul style="list-style-type: none"> - Skam - Skuld - Ånger • Empatisk förmåga • Ångest för andras reaktioner • Ogillande, utfrysning • Sympatiförmåga • Spegelneuronen 	<p>Belönar prosocialt beteende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppens uppskattning • Beröm, tacksamhet • Egna känslor av tillhörighet, att betyda något, mening • Stärkt självkänsla • Dopaminsystemet som frisätter DA vid goda handlingar och andras uppskattning
--	--

154

Vad kan gå snett i den sociala anpassningsfunktionen?

- **Underaktiv samvetsfunktion**
 - Oförmåga till skam, skuld, ånger och ångest
 - Brist på sympati, bryr sig inte (**antisociala/psykopatiska drag**)
 - "Lustprincipen" tar över, drifterna styr ohotade
- **Förakt för gruppen** -> okänslig för dess värdering av en själv
- **Svårigheter att förstå den andre** (**autistiska problem**, dysfunktionella spegelneuron)
- **Brist på belöning** (ger ev utsläckning av prosocialt beteende)
- **Höga egna krav, svag självkänsla**; uppfattar inte uppskattning/belöning, tror ingen kan tycka om mig (**svår fobisk personlighetsproblematik**)
- **Får inte respekt för min personliga integritet**

155

Kan det vara så att...

Vi måste ge något för att få något

- även när det gäller vår känsla av värde?

Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt.

156

Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

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

157

Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

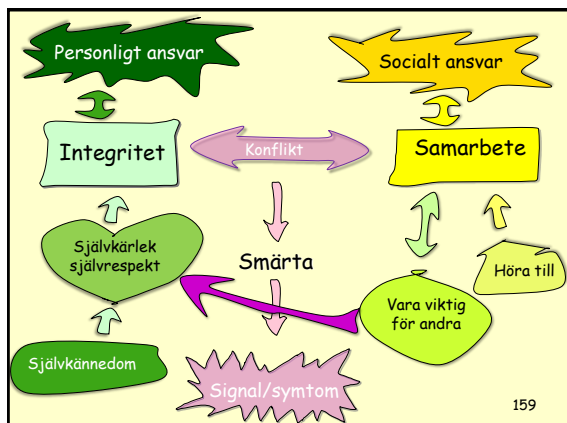
Integritet

Konflikt

Samarbete

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

158



159

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

Alternativ till beröm:

"TACK!"

Umgås du med rätt människor?

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

162

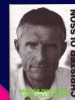
Det viktigaste för självkänslan är...

...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.

163

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Vi behöver bli behövd!

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

Michael Rangne

164

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.

165

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.

166

Andra vanliga "lådor"

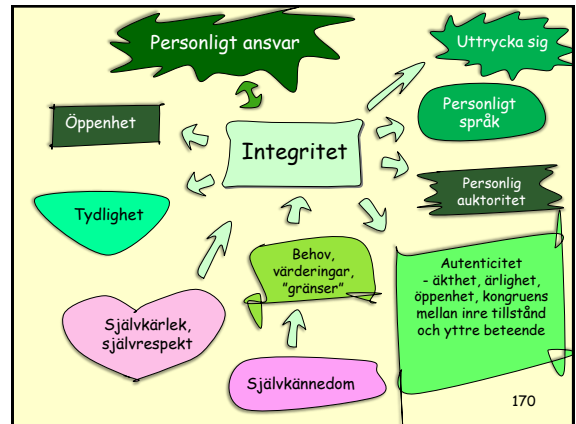
- Var smart!
- Se till att vara främst!
- Låt ingen trycka ned dig!

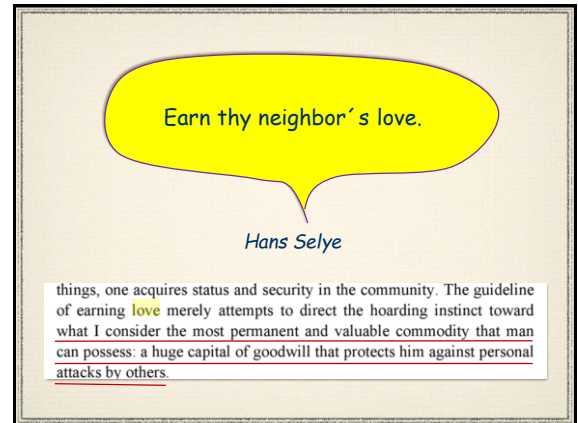
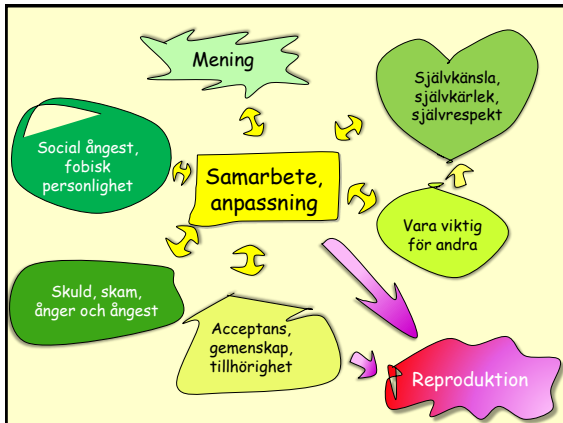
Werner Erhard: Making a difference.

I vilken box lever du ditt liv?

Att leva för andras gillande gör det svårt för oss att **BRY OSS PÅ RIKTIGT**

167





Hur kan du förändra din upplevelse av andra?

1. Skifta din inre konversation.
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

Kan det vara så att...



...man måste **GE** något för att få något?

184

Blir man inte "utbränd" om man lever så?

Diskutera

Inte om man väljer det själv, väljer graden av engagemang, väljer vad, när, hur och till vem jag ger. Det är när man ger tvångsmässigt, för att man "måste", som man riskerar att köra slut på sig. När jag väljer att ge kan jag också välja att låta bli.

Att ge på rätt sätt och av rätt anledning laddar upp batterierna.



Välj din egen väg

Jag bygger 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 värdefull, framgångsrik 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.

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara? Göra skillnad för mina medmänniskor


Roll:	Förälder	Make	Vän	Arbetskamrat	Chef
Vision/ "mission":	Fantastisk pappa				
Konkreta mål:	Min son ska känna att jag älskar honom Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet				
Långsiktiga handlingar:	Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag Tala i en kärleksfull ton när vi umgås Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt				
Göra i veckan:	Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...				

Ovillkorlig kärlek

Integritet

↔

Samarbete





189

"Tonårsuppror"

Integritet

↔

Samarbete


190

Förälskelse

Integritet

↔

Samarbete




191

Äktenskapet, further down the road

Integritet

↔

Samarbete



192

Vuxen - "take me or leave me"?


Integritet

Individ
Originalitet

↔

Samarbete

Grupp/samhälle
Konformitet



193


På arbetsplatsen

Integritet

↔

Samarbete

Konflikt



194

Alltför god arbetsetik orsakar utbrändhet i Sverige?

- På svenska arbetsplatser råder brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svälja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o:** I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.
- Normmännen rycker på axlarna.
- I USA och Storbritannien visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt - och de gör det utan att skämmas.
- I Danmark, Storbritannien och USA tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

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

Integritet

Vet vem hon är och vad hon behöver.

Rimliga behov och gränser.

Hävdar dessa på ett effektivt sätt.

Konflikt

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

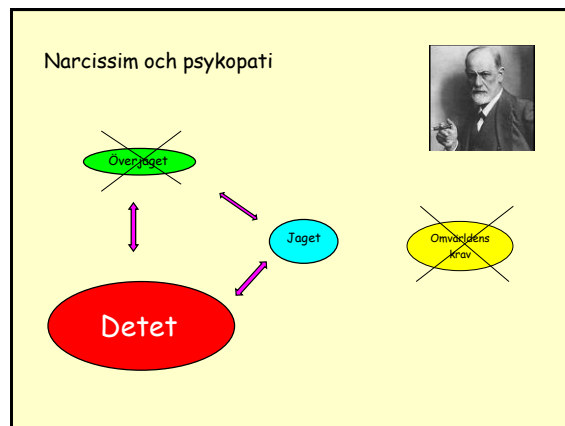
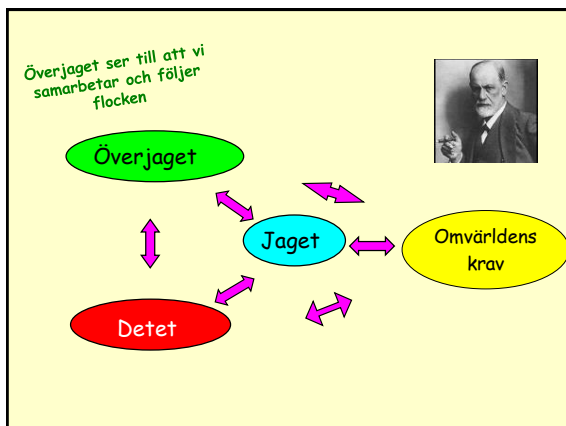
Samarbete

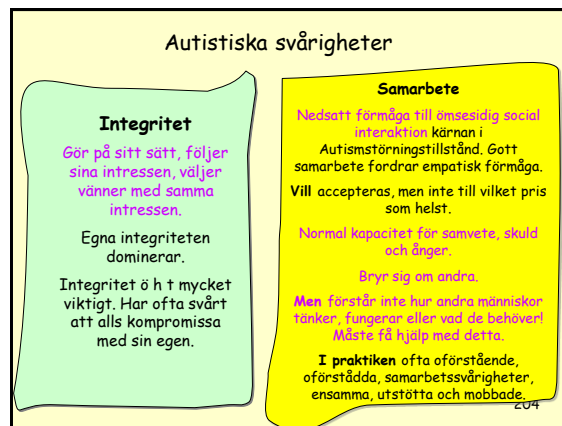
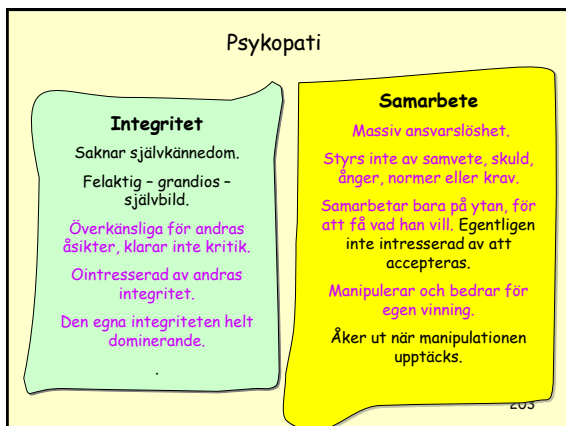
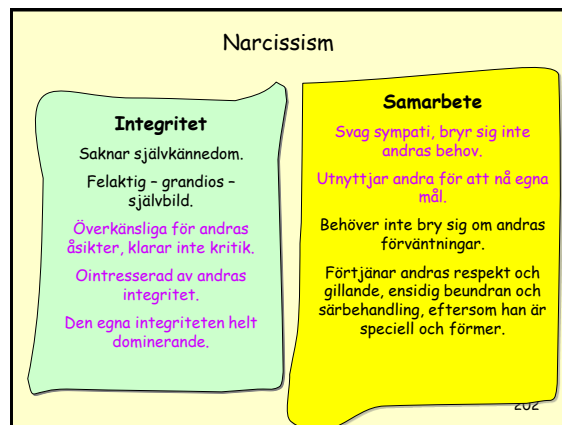
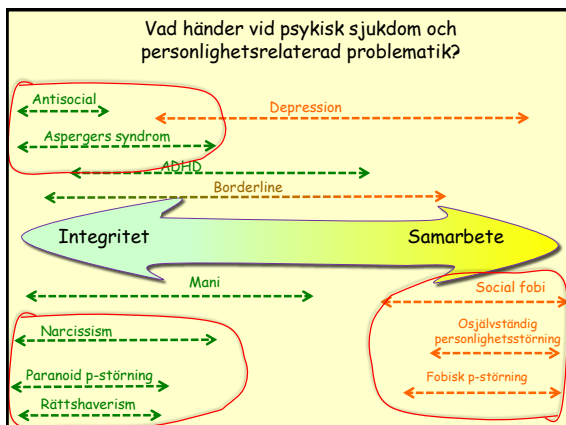
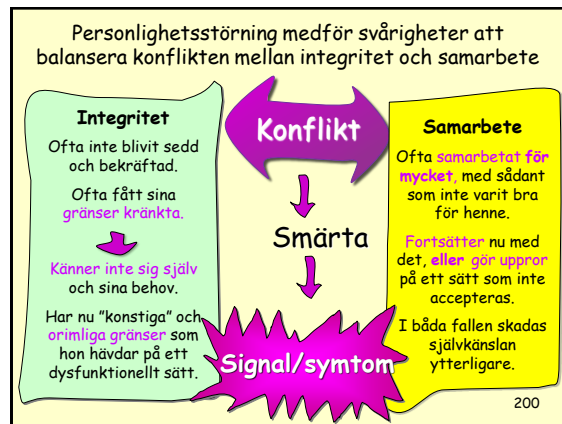
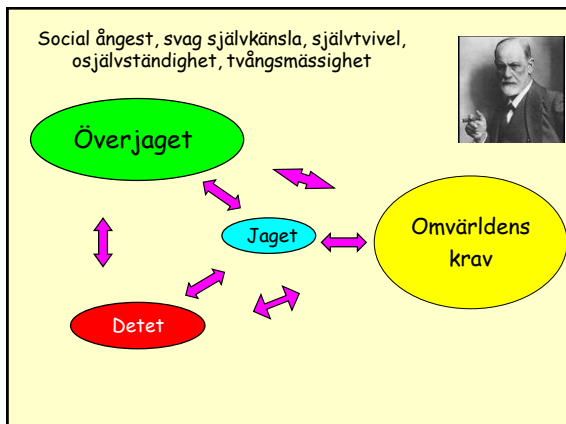
Förstår värdet av social acceptans.

Samarbetar om rimliga saker på ett vettigt sätt.

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

196





Social ångest och fobisk personlighetsproblematik

Integritet

Tar inga sociala risker.

Integriteten riskerar att nedprioriteras inför risken att inte bli omtyckt.

Lågt självförtroende (social fobi) och låg självkänsla (fobisk ps) gör det svårt att hävda sina behov.

Vad andra tycker viktigare än deras egen värdering av sig själva.

Överkänsliga för andras åsikter, klarar inte kritik.

Samarbete

Mycket måna om att höra till.

Rädsla för att göra bort sig, inte räkna till, inte duga.

Hämmade i sociala situationer.

Samarbetar därför i hög grad.

Som för alla med låg självkänsla risk för översamarbete, med sådant som inte är bra för en.

Varje position har sina för- och nackdelar.

206

Vilken position du intar avgör vilken sorts problem du kommer att ha i ditt liv

Utanförskap,
oönskad,
oälskad,
ensam

Överanpassad,
utnyttjad,
slutkörd,
utbränd

Var har du din medarbetare?

Samarbetar hen för mycket eller för lite?
Samarbetar hen på ett sätt som är bra eller dåligt för hen?
Samarbetar hen om rätt saker?

Medarbetarens position är avgörande för chefs insatser

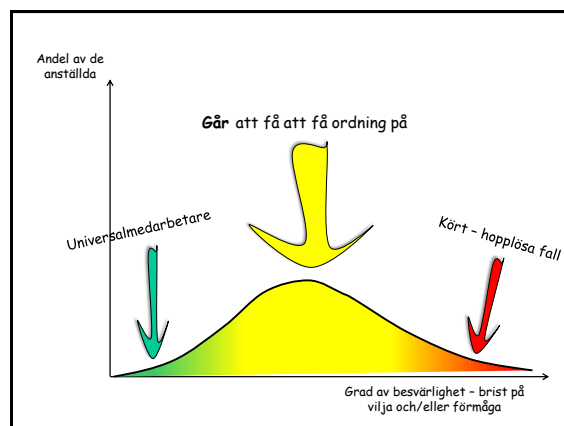
209

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

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

Tack till Maria Larsson

210



Går det att "flytta" den andre mot mitten?

Insikt

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

Motivation

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

Förmåga

- Kan hen förflytta sig?

212

Integritet och samarbete

- När någon inte samarbetar - fråga först dig själv, och eventuellt även den andre, om det handlar om en integritetskonflikt.
- De flesta normalfuntade samarbetar gärna, så länge som det begärda inte står i konflikt med deras kärnvärderingar, samvete och integritetskänsla.
- Men den som har problem här klarar kanske inte att säga nej, översamarbetar då istället och mår dåligt av det.
- Hjälp henne då att säga nej, och begär inte samarbete med hänvisning till att personen "får ta ansvar för sig själv" - det är ju det hon inte klarar.
- Begär inte att människor samarbetar om sådant som inte är bra för dem. Du får missnöjda medarbetare, dålig stämning och bristande lojalitet.
- Men om du hjälper människor att leva utifrån sina djupaste övertygelser kommer du att kunna skörda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut, på allvar, på förbaskad god grund, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg.

214

Vill du hjälpa din medarbetare att förändra något?

215

Falsk dikotomi?

Hög integritet helt okay...
...OM den kombineras med hög omsorg om den andre!

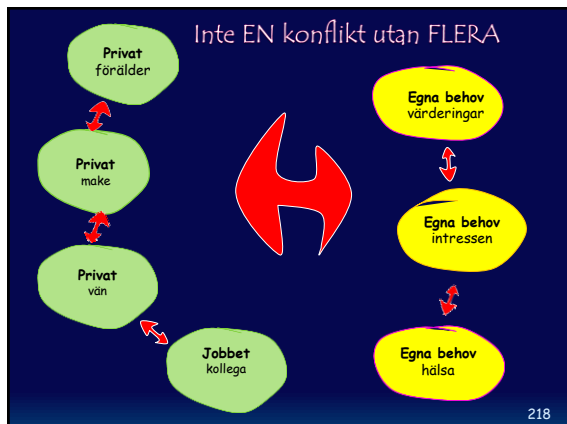
Vi är BÅDA viktiga! Det ska bli bra för mig OCH för den andre.

"Win-win", "sund narcissism".

216

Fritid och arbete - "balans i livet"

217



Principer för "fully human living"

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

John Powell, Fully human, fully alive

Principer för "fully human living"

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

John Powell, Fully human, fully alive

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

222

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

223



Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
4. ...
5. ...
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

225

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.

226

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

Se till 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. Både mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunskande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

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?

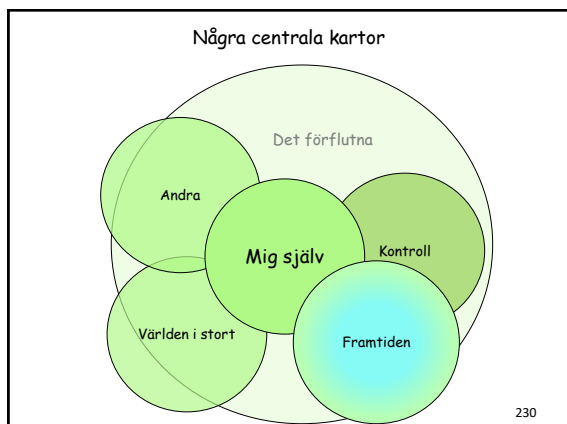
Tack till Kay Pollak!

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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

229



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?

231

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

232

Skuggan på grottans vägg

233

Freuds modeller

Medvetet

Förmedvetet

Undermedvetet

234

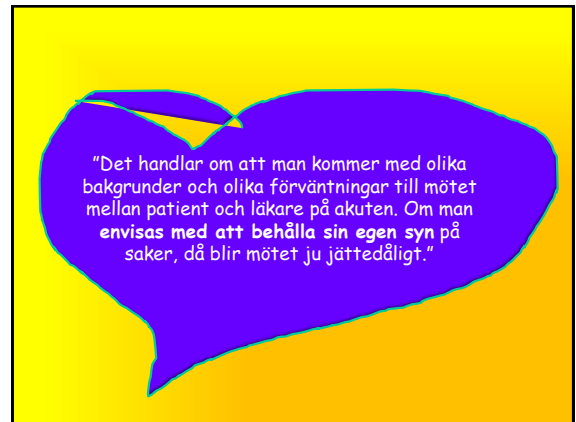
Taskiga kartor är ett osvikligt recept för ett taskigt liv

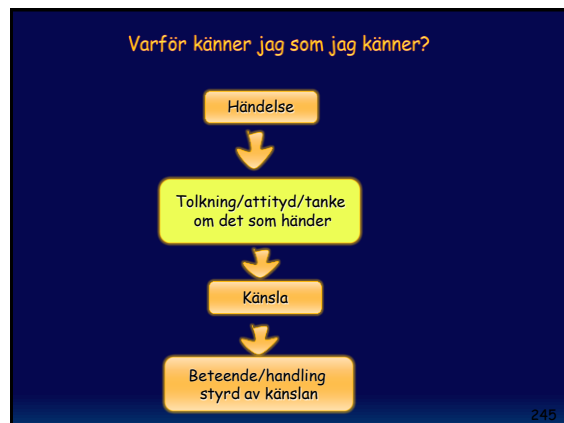
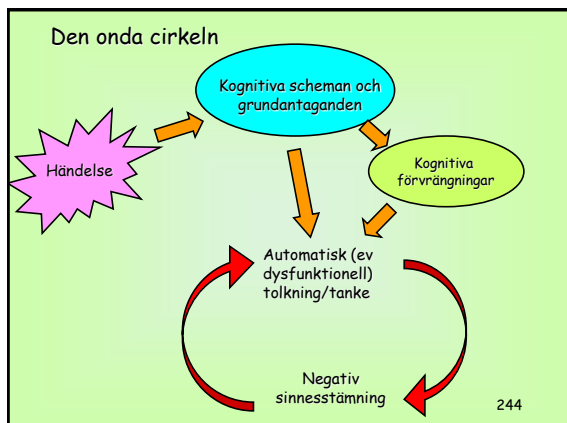
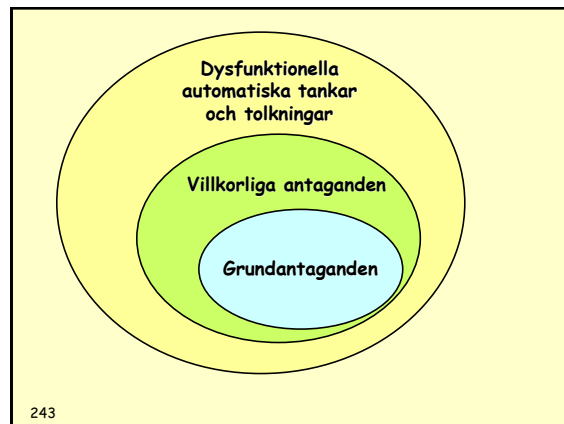
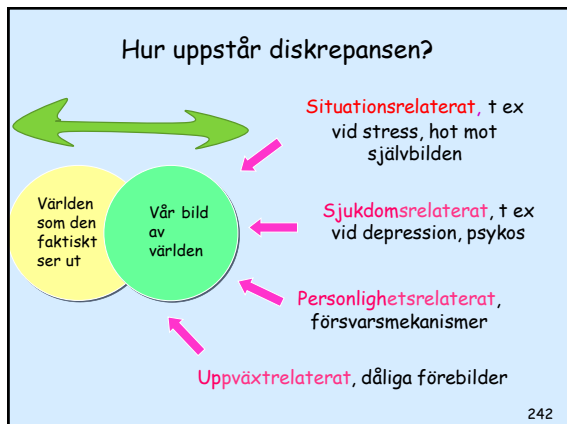
"You are entitled to your own opinions, but not to your own facts."

Daniel Patrick Moynihan

Nytt ord i SAO 2015:
"Faktaresistens"

235



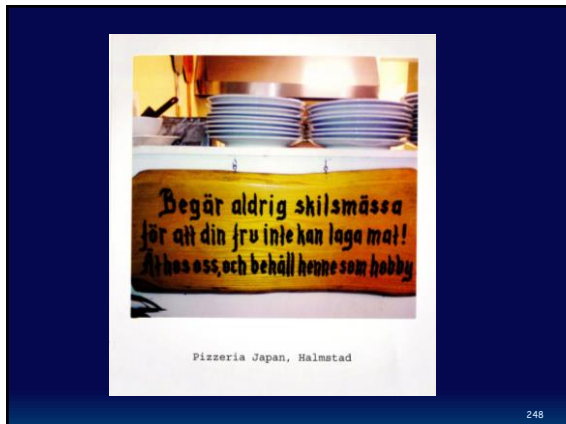


Hur jag **FÖRHÅLLER** mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

246

"It's not what happens, but **the way you hold that which happens** that determines the quality of your life and relationships.

247



248



249

USA

Bantning hot mot äktenskapet

Stödd på ett omfattande material förklarar dr Bernadette Massie i New York, att fylliga kvinnor blir de bästa hustrurna, de bästa mödrarna och de bästa bilförarna. De råkar sällan ut för bilolyckor. De har gott humör, sköter sitt arbete bra och kan behålla sina män längre. Det värsta som kan hända en kvinna – och hennes äktenskap – är, att hon jämt går och oroar sig för sin vikt eller börjar hålla rigorös diet. Det är bättre att vara knubbig och lyckligt gift än att vara slank och fränskid, summerar dr Massie.

Ur Veckojournalen 1960, nr 37

250

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

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

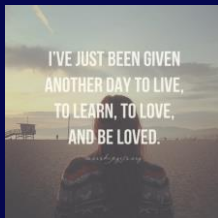
252

Håller du med?

Happiness, like unhappiness, is a proactive choice.

Stephen Covey

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?

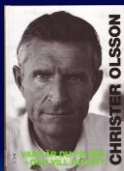


256

"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

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?



259



Utanför Coop i Skellefteå

260

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



Vill du göra dig själv riktigt lycklig?

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

262

Går det att föreställa sig något jävligare än att ens barn blivit ihjälkört av ett flyllo?

Relativisera - inte alltid möjligt vid en kris

Relativisera - inte alltid möjligt vid en kris

Kalle, som precis hamnat i rullstol för resten av livet efter en allvarlig trafikolycka?

Lisa, som precis vunnit fem miljoner på Lotto?

266

267

www.sensus.se/kurser/negativt-tankande--bättre-bli-det-inte-160615/

Negativt tänkande - "bättre blir det inte"

När är det positivt att tänka negativt och när är det negativt att tänka positivt?

Startdatum	Onsdag 05 oktober 2016
Tid	Kl 18.00 - 20.30
Plats	Sensus Göteborg, Drottninggatan 30
Pris	550.00 kr
Omfattning	5 tillfällen 15 studiemöten à 45min

Våga vägra förbättringshetsen

Säg nej, sluta sträva efter lyckla och våga stå still i stället för att ständigt utvecklas, säger danske psykologiprofessorn Svend Brinkmann som slår ett slag för den gamla stoicismen.



Psykologin används på allt för många områden. Vi går inte till prästen utan till psykologen, coachen eller terapeut. Vi väntar inte efter hjälning utan självförverkligande. Vi bekänner inte våra symtom men vi går i terapi. Foto: Daniela Backlund

269

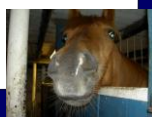
Finns det några alternativ till "positivt" tänkande?

- Klarsyn och nyanserade kartor.
- "Face the brutal facts".
- Öva tolerans för "negativa" tankar och känslor.
- En smula stoicism - vem har sagt att det ska vara kul jämt?
- "Deal with it".
- **Fokusera på det positiva.**
- Relativisera.

270


Det är skillnad på att:

- **"Tänka positivt"** i bemärkelsen våga ta in fakta (min häst har inga problem, han bits inte alls dessutom, fy vad folk överdriver).
- **Se klart**, se saker som de faktiskt är (min häst bits ibland).
- **Fokusera på det goda** (tänk på allt som är bra med min häst; hans enda problem är att han bits ibland, men i övrigt är han en väldigt fin häst).
- **Vara hoppfull och optimistisk** (med litet bra träning ska han nog kunna lära sig att inte bitas).



271

"Positivt tänkande" som fungerar:



Det kunde alltid vara värre!

272

Hur ser VÅRA kartor ut? Diskutera

"Jobbiga" människor - en möjlig utgångspunkt?

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

273

Besvärlig typ?

Där står ju ett stackars ledset och övergivet barn och bönar om bekräftelse!




274

Tolkning

- Besvärlig
- Viljestark
- Enveten
- Manipulativ
- Omedgörlig
- Trotsig
- Krävande
- Uppmärksamhets-sökande
- Ouppfostrad
- Bortskämd

Förhållningssätt

- Kräva medgörlighet
- "Sätta gränser"
- "Visa vem som bestämmer"
- Straff
- Konsekvenser



Min tolkning vägleder min intervention

275

Hur fri är den "fria viljan"?

Ett "fritt" handlande förutsätter bland annat att

- Vi förmår **uppfatta och tolka omvärlden** korrekt.
- Vårt handlande inte styrs av depressiva- eller andra **vanföreställningar**.
- Vårt handlande inte styrs av **outhärdlig ångest**.
- Vi kan **förstå konsekvenserna** av våra handlingar.
- Vi kan **behärska våra impulser**.
- Vi har **inlevelseförmåga**, så att vi förstår hur vårt handlande upplevs av andra.

Dessa förutsättningar är vanligen mer eller mindre nedsatta vid allvarlig psykisk sjukdom.

276

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

277

Det är sjukvården som misslyckats - inte patienten!



278

Den missnöjde vill något - vad?

- Den som är missnöjd vill något, vill få något som hen just nu inte tycker sig få.
- Sitt på **samma sida** om bordet, lägg ut problemet "på bordet".
- **Beskriv vad du ser**, fråga om du uppfattat det rätt.
- **Fråga** vad du själv, patienten och ni gemensamt skulle kunna göra för att komma tillrätta med problemet.
- Vid kommunikationssvårigheter och missförstånd: **Be den andre återge** precis vad hen tyckte sig höra att du sa.

279

När jag besökte Företagshälsovården...

Det ska F-n vara psykolog!



280

Jag har ett eget ansvar för att trivas på arbetet...

...å andra sidan, finns det någon rimlig anledning att känna arbetsglädje på det här stället?

281

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

282

Narcissistens tragik

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

↓

Det går inte att göra några insättningar

Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet, besvärighet...

...är bland annat ett resultat av icke uppfyllda förväntningar.

↓

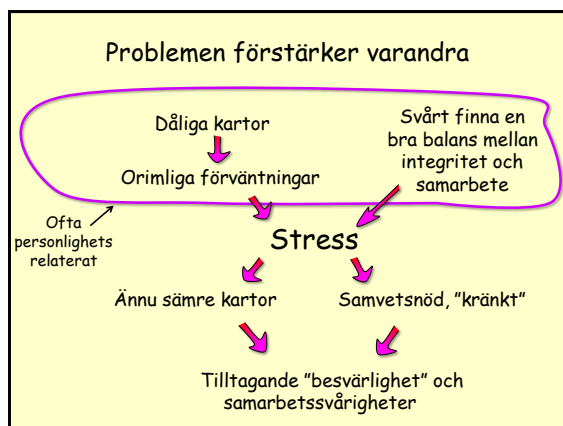
Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

284

Stressekvationen och denna kurs

<p>Stressorerna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dåliga kartor 2. Orimliga förväntningar 3. Integritetskränkningar 	<p>Skyddet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nyanserade kartor 2. Rimliga förväntningar 3. God balans mellan integritet och samarbete
<ol style="list-style-type: none"> 4. Ensamhet, brist på stöd 5. Bristande kontroll 6. Brist på mening 7. Prestationsbaserad självkänsla 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gemenskap, goda relationer 5. Egenmakt och kontroll 6. Mening, syfte och sammanhang 7. Basal självkänsla

285



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**.



Sortera dina uppgifter i rätt fack – och ta konsekvenserna av sorteringen

Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten **inte**

utföras. Hyfsa kartan istället.

Faktiskt för mycket som verkligen behöver göras här.

Säg ifrån, eller låt bara bli.

Sänk ambitionsnivån, acceptera att inte göra jobbet perfekt (och en missnöjd chef/fru om nödvändigt).



När du har för mycket – bestäm dig

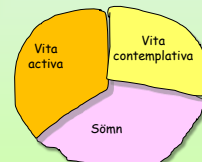
Antingen skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjeämnen och ser glad ut.

Eller så ser jag till att min överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att min chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

289

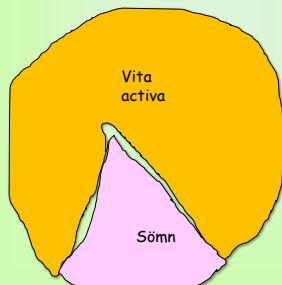
"Det goda livet"

Åttatimmarsregeln - ett antikt ideal satt på undantag



290

2000-talets idealmänniska?



291

Vad menar vi med "stress"?

- **Stresstimuli/stressbelastning** (ospecifikt, kognitionen avgör i viss mån)?
- **Stressupplevelse** (subjektivt, filtrerat genom individens "coping-förmåga")?
- **Stressreaktion?**
- **Stressbeteende?**
- **Stressrelaterad ohälsa?**

292

"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.

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

293

Förslag till definition av stress

UR BALANS

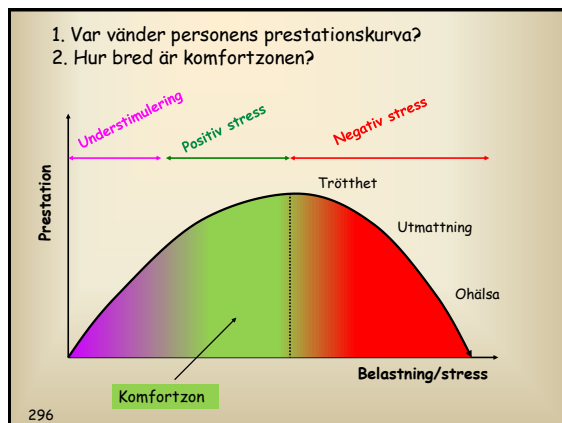
Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas.

Vad menas med "stress"?

"Stress kan definieras som ett verkligt eller inbillat hot mot en individs kroppsliga eller psykologiska integritet, vilket resulterar i fysiologiska och beteendemässiga reaktioner."

- Medicinskt sett är stress en ospecifik biologisk reaktion på ett hot eller en faktisk påfrestning (stressor).
- Psykologiskt sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår när individens resurser inte räcker för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.

Bruce McEwen



"Negativ stress"

- När de upplevda kraven överstiger de upplevda resurserna.
- En känsla av att ha bristande kontroll över en situation
- I sammanhang där individen upplever en brist på socialt stöd från omgivningen.

Stress är därför något individuellt, där min värdering av situationen är avgörande för min upplevelse och reaktion på denna.

Tack till Kristofer Zetterqvist

Att vara "stressad"...

298

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

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

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



300

Vad gör oss lyckliga?

Framgång, lust,
lycka, t o m hälsa, är
biprodukter av upplevelsen
av mening.

Tillfredsställelse med liv och arbete

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

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

Till detta kan lämpligen fogas...

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

Känsla Av SAMmanhang:

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*

Släpa sten eller bygga katedral?

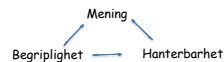
305

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

306

Salutogent ledarskap och KASAM



- **Mening:** Motivation, varför är vi här, vilket är det övergripande syftet?
- **Begriplighet:** Hur fungerar det här, vad gör vi, vilken är min roll?
- **Hanterbarhet:** Jag har den kompetens, de resurser, den tid och det stöd jag behöver.

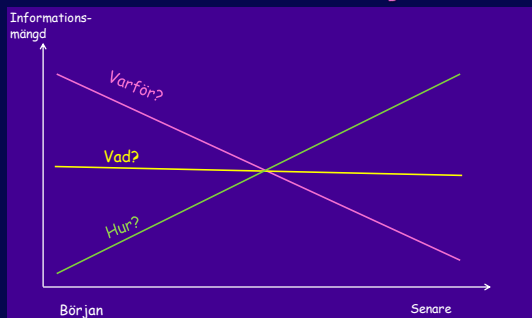
Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

Felaktigt tillskrivet Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr

Omorganisera?

1. Fråga först: Är detta MENINGSFULLT?
2. Om inte - låt bli.
3. Om meningsfullt:
 - DIALOG om vad, varför och hur.
 - Förklara meningen för medarbetarna.
 - Gör det begripligt och hanterbart för dem.

Information vid förändringar



310

Att hitta det som passar en



Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

311

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 storslaget eller gör världen till en bättre plats.

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

312



"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 hen.

314

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.

316

Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

1. **Ett jobb**
 - En rad trista 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.

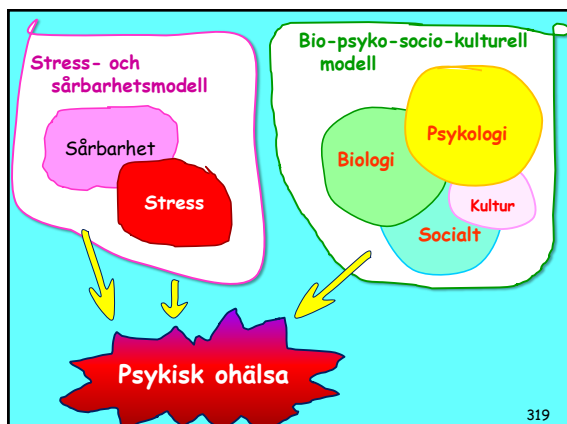
318

"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."

318



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 syndrom".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta.

...varav följer några motmedel

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

1. Åtgärda min svaga självkänsla - inte symptomen på den.
2. Välj - tankar, känslor, handlingar och mitt liv.

Arbetsglädje - vad och varför?

322

Vår organisation sätter _____ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket

323

Hur lycklig är du nu på jobbet?

Sätt ett kryss och motivera.

Fundera

Vidrigt! Får väl duga Jabba!

324

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."

325

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.

326

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.

327

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 självständigt 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.

328

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

Nöjda medarbetare:

- Tar mer ansvar och agerar mer självständigt.
- 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.
- Kommunikerar 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.

329

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

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



Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

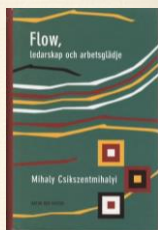
Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?

eller

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

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. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.



Csikszentmihalyi

335

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

336

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

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

Csikszentmihalyi

337

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 utövaren.
- **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

338

"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



933

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.

341

Diskutera

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



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.

343

THE BOTTOM LINE

"Without long term 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."

344

Jag säger inte att du ska jobba mindre.

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

345

Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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

Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man har.
- 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.

Diskutera: Vilka av dessa problem har vi hos oss?

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

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**.

349



Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

Min arbetsplats:

1	2	3	4	5

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Arbetskamraterna?
4. Ledningen?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt val?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humör?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

351

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?


1. Din chef och dina arbetskamrater?
2. Du själv?



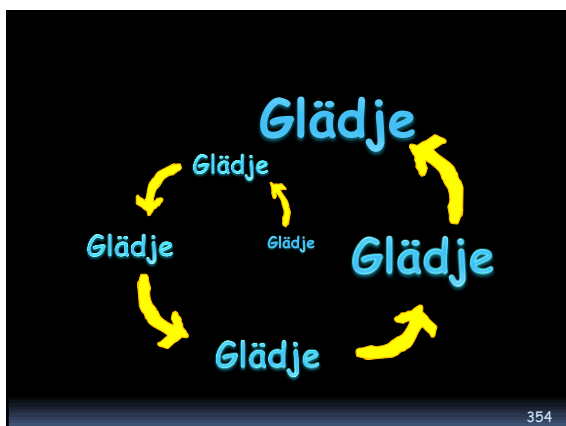

352

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



353



Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

355

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
 - oförsökade kunder

eller

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

356

Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots
sommiga medarbetare,
trots sommiga kunder,
trots lönen, trots...
trots allt!

För vår egen skull.

357

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

358

Det är
BESLUTEN som
förändrar
världen!

359

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."

360

Hur?

Behövs inte:

- infantila påbud eller program uppifrån
- avancerade metoder
- konsulter
- företagsgurus
- 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.**

361

Ledtråd:

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

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

362

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

FÖRBANNA Förvränga

Förtränga

Fokusera!

363

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!**

364

Det konstruktiva valet står mellan
förnöjsamhet och förändring!

Vad kan du själv göra för att åstadkomma
arbetsglädje?



366

"Happy actions"

1. Var positiv
2. Var öppen
3. Delta
4. Lär och utvecklas
5. Finn och skapa mening
6. Finn och skapa kärlek



367

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.

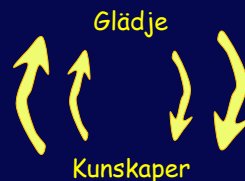
Fråga dig hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- 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.

368

Den goda cirkeln



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

369

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Arbetskamraterna?
4. Ledningen?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt väl?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humör?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

Min arbetsplats:

1 2 3 4 5

370

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

371

Boostrå motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjäljar

372

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

373

"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

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.

375

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.

376

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.

377

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

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

378

Två bra frågor till

Vad BEHÖVS här just nu?



Hur kan JAG bidra?

379

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.

380

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.

Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
3. Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.
4. Ta större ansvar och engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
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.

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.

383

Kjaerulfs förslag till "arbetsglädjeplan"

- Begrunda vad som brukar ge dig arbetsglädje.
- Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?
- Involvera andra.
- Skapa tid och utrymme för arbetsglädje.
- 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.
- 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. Men ha alltid något "på gång".
- Följ upp utan press, med glimten i ögat.
- Fira framgångarna.
- Dela med dig av dina idéer och resultat.

384

Författarens förslag till arbetsglädjeplan

- Låt planen vara rolig och lättsam.
- 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 resultatet med glimten i ögat.
- Fira dina/era resultat.
- Dela med dig.

385

Om det inte funkar...

Dra!

Slös inte bort dina 1,0 liv på ett skitjobb där du inte trivs

386

Stress drabbar alla

- **Hälften** känner sig stressade i ett västerländskt samhälle.
- **Ingen skillnad mellan** olika åldrar, olika socialgrupper eller hurvida man bor i storstad eller mindre samhälle.
- Stress och utmattning är **inget nytt**, och **inte specifikt svenskt**.
- Däremot **skiljer sig det svenska sjukförsäkringssystemet** en del från andra länders.
- **Svenskar byter sällan jobb oavsett hur illa man trivs på det nuvarande.**

TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNAVÄRDE

- 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.**

389

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

- **På svenska arbetsplatser råder** brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svälja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o: I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.**
- **Norrmännen rycker på axlarna.**
- **I USA och Storbritannien** visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt - och de gör det utan att skämmas.
- **I Danmark, Storbritannien och USA** tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

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 önsknings för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

Ulla-Britt Frajdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD

392

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

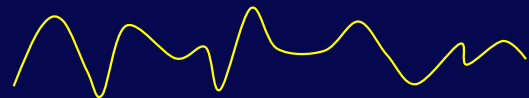
393

Onyttig stress

En känsla av att ha bristande
kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

Detta är helt normalt



När som helst
kan vad som helst
hända vem som helst!

397

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



Av: Veronica Rongne med vänster hand

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.



399

SvD Näringsliv söndag 23 maj 2010

Fri arbetstid minskar sjukskrivning

Möjlighet att styra över sin arbetstid kan minska risken för långtidssjukskrivningar, visar en finsk forskarstudie på 30 000 kommunanställda, från städare och sophämtare till lärare och läkare. Det skriver Sunt Liv. Åbo universitet och Arbetshälsoinstitutet ansvarar för undersökning-

en. Anställda som själva kan påverka sin arbetstid hade i genomsnitt 24 procent lägre risk att bli sjukpensionärer än de som inte hade den möjligheten. Belastningsskador utgör omkring en tredjedel av alla långtidssjukskrivningar och förtidspensioner.

NÄRINGSLIV

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.

401

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR
INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR
PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER
VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT
VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



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)

403


Tvenne lagar styra mänskolivet.
Tvenne krafter välva allt, som födes
under månens vanskelige skiva.
Hör, o mänska! Makten att begära
är den första. Tvånget att försaka
är den andra.

Erik Johan Stagnelius

404

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

Ken Keyes



405

Två KONSTRUKTIVA
frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter
har jag just nu?

407

När du har för mycket - bestäm dig

Antingen skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjeämnen och ser glad ut.

Eller så ser jag till att min överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att min chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

408

Var tillbringar jag mitt liv?

Angelägenhetscirkeln

Inflytandecirkeln

409

Vad hör hit?

Och dit?

410

Vad hör hit?

Och dit?

Det mesta som handlar om ANDRA människor och deras beteenden

Konsekvenserna av mina val och handlingar

Mitt förflutna och mina tidigare misstag

Mig själv - välja, ta ansvar och förändra

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

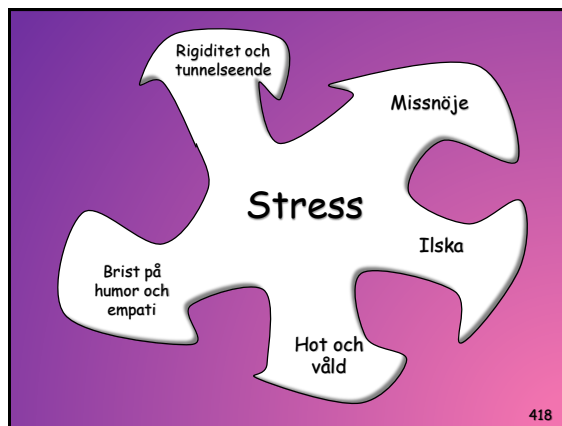
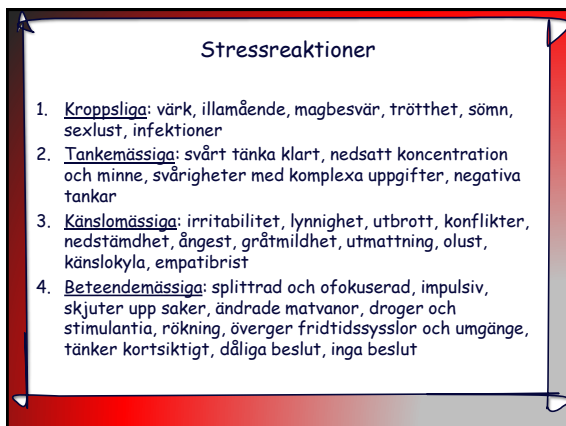
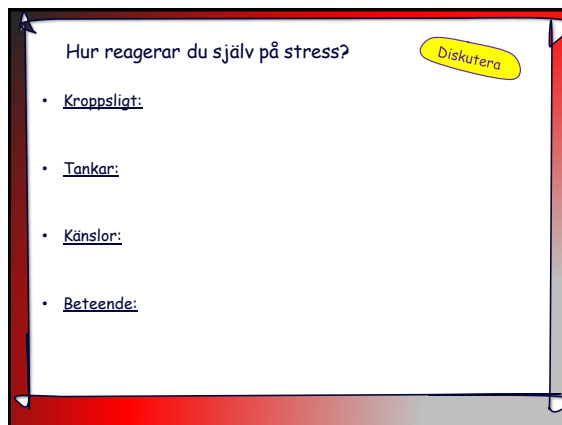
Välja mitt liv

411



Typ av stress	Typ av ohälsa
Akut och livshotande	Akut stressyndrom (duration mindre än en månad) Posttraumatiskt stressyndrom (> än 1 månad)
Långvarig stress, utan återhämtning	Stressreaktion (lindrig) Maladaptiv stressreaktion (måttlig) Utmattningsyndrom (svår) Somatisk sjukdom, t ex hjärtsjukdom
Långvarig stress, med personlig förlust/kränkning	Utmattningsdepression
Akut personlig förlust/kränkning, utan föregående långvarig överbelastning	Anpassningsstörning Maladaptiv stressreaktion "Reaktiv" depression
Överbelastning inom vårdande yrke, med oförmåga att ge god vård/hjälp	Utbrändhet, "burnout" Ev. "wornout" (vid mindre prestationsbaserad självkänsla)

413



Vanliga tidiga stressvarningar - hur reagerar JAG på stress? (Gäller även läkare!)

Sömnrubbringar	Insomningsvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbbehov, trött trots mycket sömn
Känslöpåverkan	Olust, ångest, nedstämdhet
Interpersonellt	Irriterad, sur, arg, missnöjd, tycker sämre om andra, konflikter, cynism, arrogans
Energiproblem	Överaktivering, trötthet, allt tar emot
Kognitiva symtom	Minne, koncentration, handlingskraft, känslighet för ljud
Kroppsliga besvär	Värk, trötthet, yrsel, illamående, magbesvär

419

Kan jag som chef eller medarbetare identifiera anställda med risk för utmattning?

- Individens själv saknar ofta sjukdomsinsikt och stupar på sin post.
- Någonting har ändrat sig, den anställde är inte som vanligt.
- Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
- Negativa känslor, irritabilitet, konflikter.
- Brist på glädje och spontanitet.
- Ointresse och likgiltighet.
- Trött efter ledighet.

420

Några stressvarningar att vara uppmärksam på

- Slutar bry sig om vad som händer.
- Reagerar på sätt som inte är en likt.
- Irritabel över småsaker.
- Irritabel på sina medmänniskor, tycker inte lika mycket om dem längre.
- Trött på morgonen trots flera natters tillräcklig sömn.
- Speciella kroppssignaler (magen, hjärtat, huvudvärk).

Arbetets pris

För mycket arbete

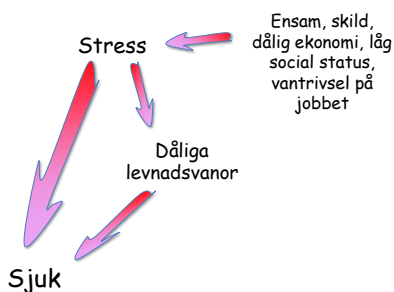


Tidsbrist



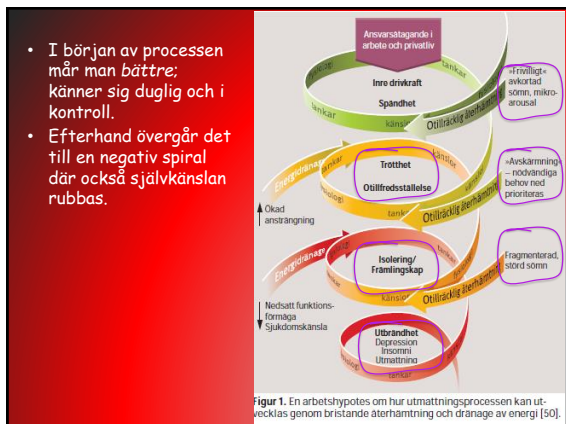
Skär bort **vännerna**, sedan **föräldrarna**, därefter **barnen** och till sist **den man lever med**

Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter



I början av processen mår man **bättre**; känner sig duglig och i kontroll.

Efterhand övergår det till en negativ spiral där också självkänslan rubbas.



Två allvarliga former av stress

- Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
- Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

Långtidseffekterna av långvarig stress är annorlunda än effekterna av akut/kortvarig stress.

Akut stress

Defence reaction

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

427

Kronisk stress

Defeat reaction

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

428

Test "Vardagslivets stress"

- Jag känner mig tidspressad
- Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
- Jag tycker mycket illa om att stå i kö
- Jag blir irriterad på andra bilister
- Jag går på högt varv och driver på mig själv
- Jag blir lätt oförlig på människor som gör saker och ting långsamt
- Jag tävlar med mig själv och andra
- Jag gör två eller flera saker samtidigt
- Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
- Jag pratar fort och med starkt eftertryck
- Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
- Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
- Jag äter fort och är den som är färdig först
- När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
- Jag får utbrrott av ilska och irritation
- När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
- Jag har svårt att "göra ingenting"
- Jag faller andra i talet
- Jag blir irriterad över de fel som andra begår
- Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

0-24 poäng: Lugn person
25-34 poäng: Vissa typ A-reaktioner
35-60 poäng: Tydligt typ A-beteende

Test
"Vardagslivets stress"

1. Jag känner mig tidspressad
2. Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
3. Jag tycker mycket illa om att stå i kö
4. Jag blir irriterad på andra bilister
5. Jag går på högt varv och driver på mig själv
6. Jag blir lätt otålig på människor som gör saker och ting långsamt
7. Jag tävlar med mig själv och andra
8. Jag gör två eller flera saker samtidigt
9. Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
10. Jag pratar fort och med starkt eftertryck
11. Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
12. Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
13. Jag äter fort och är den som är färdig först
14. När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
15. Jag får utbrott av ilska och irritation
16. När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
17. Jag har svårt att "göra ingenting"
18. Jag faller andra i talet
19. Jag blir irriterad över de fel som andra begår
20. Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

Typer av beteende

Typ A-beteende

- Har alltid bråttom, verkar stå under ständig tidspress, otålig
- Prestationsinriktad, drivs av tävlingsinstinkt
- Blir irriterad över opåverkbara småsaker
- Antagonistisk och fientlig beredskap mot andra, aggressivitet vid mötgång
- Stressreaktionen "fight or flight"

Typ D-beteende

- Känner oro, nedstämdhet och irritation, ibland fientlighet
- Svårt visa känslor, har ofta svårt att söka socialt stöd i sin omgivning
- Stressreaktionen "spela död"

Typ B-beteende

- Befinner sig i balans
- Kan mycket väl bli arga, men kanaliserar ilskan till konstruktiv handling utan aggressivitet

"Utbrändhet"

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

↓

Generellt i arbetslivet

"Utmattningssyndrom"

433

Burnout enligt Maslach

1. **Utmattning**
 - stresskomponent
 - dränerade emotionella och fysiska resurser
2. **Distansering → cynism**
 - interpersonell dimension
 - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
3. **Minskad personlig effektivitet**
 - påverkad självbild
 - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

434

Burnout enligt Maslach

"A psychological syndrome in response to chronic interpersonal stressors on the job. The three key dimensions of this response are an overwhelming exhaustion, feelings of cynicism and detachment from the job, and a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment."

Maslach et al

435

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.

436

Vilka drabbas?

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

"Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsinriktade och i vuxenlivet kan de i pressade situationer **inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera.**"

"För att visa sin duglighet har dessa personer varit snälla, duktiga och lydiga i sin strävan att bli accepterade. De har ständigt kämpat för att anpassa sig till andras krav och i alla lägen försökt göra sitt bästa för att bli den person de tror att andra vill att man ska vara."

Sagt av Britt W. Bragée

Känner du dig illa till mods eller får dåligt samvete när du "inte gör något"?

"Carpe diem" eller förnöjsamhet?

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

"...jag har också själv haft en släng av utbrändhet för tio år sedan när jag arbetade som sjuksköterska.

[...]

Det som hjälpte mig var att jag inte skickades hem och blev sjukskriven. Jag sov i tre dygn och sedan började jag arbeta igen."



Utmattningsyndrom är en biologisk process

- Hormonell - **störd sömn, diabetes, sköldkörtel.**
- Apoptos / regeneration - **överkänslighet, trötthet, utmattning.**
- Hippocampus - **kognitiva problem.**
- Autonoma nervsystemet - **vegetativa symtom.**
- Somatomotoriska nervsystemet - **neuromuskulära symtom.**
- Neurohormonell balans - **ångest, depression, smärta, känslolabilitet.**

Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

1. Koncentration
2. Minne
3. Kroppslig uttrötthet
4. Uthållighet
5. Återhämtning
6. Sömn
7. Överkänslighet för sinnesintryck
8. Upplevelse av krav
9. Irritation och ilska

Fyll i själv

Vägar att hantera stress

Problemlösning

Övertala, söka medkänsla, avvakta, väcka skuld-känslor, gnälla, spela modig, visa förakt

Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

"Spela död"-program

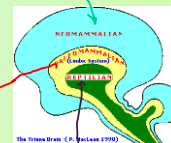
Broms - parasympatiska nervsystemet

446

Vilken del av hjärnan är för tillfället inkopplad?



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

"Röd och grön zon"

Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslor och tankar står till vår tjänst
- Fäkta eller fly efter rationellt övervägande

Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Tunnelseende
- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner

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

448

Stresströskeln

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

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

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

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

449

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.

450

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.

451

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

- Hunger
- Ilska (anger)
- Ensamhet (lonely)
- Trötthet (tired)
- Sömnbrist
- Smärta och värk
- Droger
- Förluster
- Förändrad livssituation
- Konflikter

} "HALT"

452

Hur är din arbetsplats? Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?


Hälsoskapande?

Förebygg i st f att rehabilitera!

- Rehabilitering av den som blivit allvarligt sjuk av stress är ofta utomordentligt svår, komplicerad och långdragen, och effekten är ofta långt ifrån tillfredsställande.
- Satsa därför maximalt på prevention och på tidig upptäckt av stress hos medarbetarna.
- Arbeta både med kollektiva insatser för hela arbetsplatsen och med individuella insatser.

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

Stephen R. Covey



Thank you Stephen Covey



Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

Självinsikt

1. I vårt huvud
2. Med vårt beteende
3. Genom vår organisation

Människor som behandlas respektlöst, inte får sina djupare behov tillfredsställda, inte blir tagna i anspråk osv BLIR besvärliga.

458

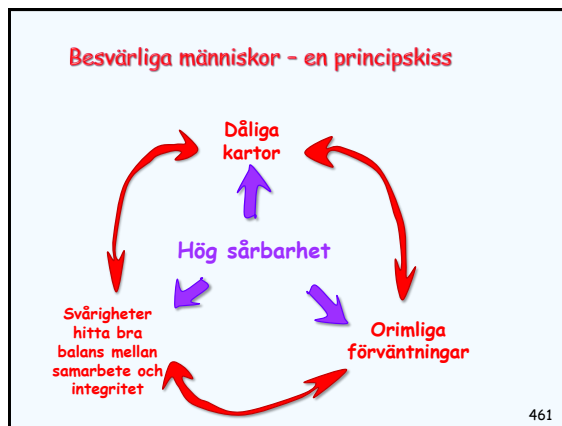
- ### Några anledningar till att en människa är "besvärlig"
1. Livet/jobbet/andra omständigheter
 2. Systemet - du själv, hens fru/chef/annan gör hen besvärlig
 3. Relationen/interaktionen funkar inte, ev p g a dysfunktionellt system
 4. Sjukdom
 5. Personligheten/karaktern
 6. Taskiga kartor och orimliga förväntningar
 7. Svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete
 7. Brister i uppfostran?
- 459

Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

"Det finns människor som ingen vill se [...] det finns människor som bara Gud orkar med."

Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden? *Se separat avsnitt.*

460



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?

463

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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



464

"Bad jobs kill people"

- Undersökning: 821 vuxna, 20 års tid, arbetsdag 8,8 timmar.
- Resultat: De som upplevde **dålig stämning och dålig uppbackning** löpte **2,4 gånger så hög risk att dö** än de som inte gjorde det.

Sharon Toker

465

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

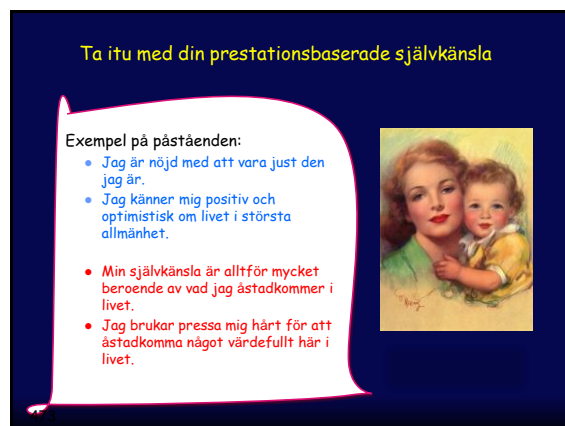
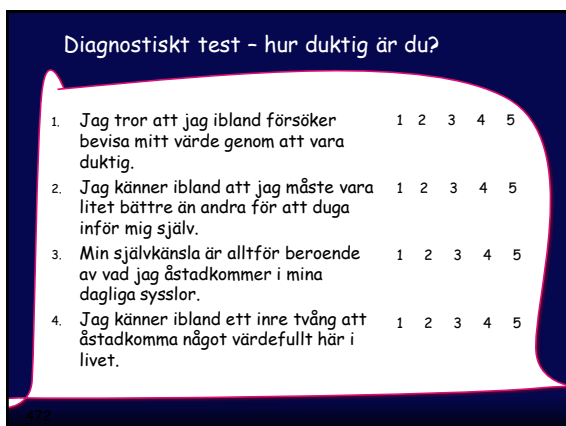
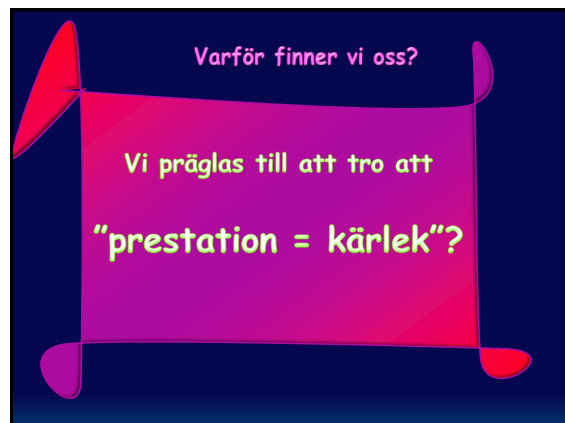
466

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.

467



Viktig fråga till mig själv

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



474

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

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



476

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

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

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

God självkänsla

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



"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

485

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.

Kan det vara JAG som är besvärlig?

487

Frågestund!

Ingen fråga är för dum!

488

Den besvärlige har ofta ingen aning om vad han håller på med

489

Självkännedom - en bristvara

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

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.




490

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



491



Att växa = att utöka det medvetna fältet

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

Stor fasad = ensam

Stort omedvetet fält = personlighetsproblematik

Att växa = att utöka detta fält

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

Stor fasad = ensam

Stort fält = personlighetsproblematik



Självinsikten kan brista på flera sätt

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

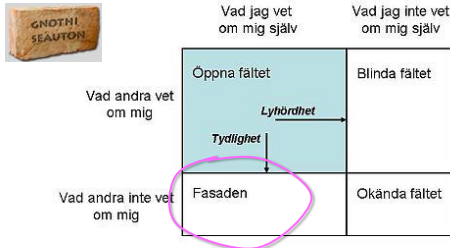
Det blinda fältet är en säkerhetsrisk som lätt kan utnyttjas av den som vill mig illa.

Det röda fältet minskar min förståelse för mig själv och den värld jag lever i, och därmed mina möjligheter att leva effektivt. Jag kan inte hantera det jag inte ser och förstår!

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 fåfång jakt på pengar, status och bekräftelse.

"Fasaden" är ett resultat av svag självkärlek i kombination med behovet av uppskattning och tillhörighet



Stor fasad = stor ensamhet!

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- **Be** om det.
- **Erbjud återkoppling** i retur, erbjud en pakt.
- **Gör** det till ett stående inslag vid **medarbetarsamtalen**
 - Vad gör jag bra?
 - Vad kan jag göra bättre?
 - Om du fick önska att jag gjorde en sak annorlunda, vad skulle det vara?
- **Förklara vad du vill höra och varför**
 - Din enda chans att få veta hur andra uppfattar dig.
 - Din enda möjlighet till växt och konstruktiv förändring.
 - Den andres enda möjlighet att få en bättre chef/medarbetare/vän.
- Förmedla att du ser återkopplingen som den största **tjänst** den andre kan göra dig, ett uttryck för omsorg och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

497

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Förmedla att du vill få återkoppling **även på negativa beteenden och personlighetsdrag** (om du vill det).
- Förklara att det har ett värde för dig att förstå hur dina sämre sidor uppfattas, t o m de du inte kan göra något åt. Insikten gör att du **lättare kan förstå andras reaktioner på dig** och gör det lättare att manövrera i tillvaron trots dina psykologiska skavanker.
- Om den andre är osäker på vad du vill höra så kan hen med fördel **överlåta till dig att värdera informationen.**
- **Gå inte i försvar** - du har bett om återkopplingen.
- Du har bett om återkopplingen, inte den andre, så den återkoppling du får ger dig ingen rätt att "svara med samma mynt".
- **Du behöver inte hålla med** - tvärtom är det viktigt att du behåller tolkningsföreträdet.

498

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Ta emot kritik som den gåva det är, och **tacka för hjälpen.**
- Förmedla vilka **insikter och slutsatser** återkopplingen gett dig, och vilken **nytta** du har av detta.

499

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?



501

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

Att ge den andre vad han
behöver, och hjälpa honom
se att det är det han får.

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

Autentisk kontakt
Uppmärksamhet, bli sedd och hörd
Bekräftelse, betyda något för andra
Respekt
Bli tagen på allvar
Ärlighet och sanning, hjälp att **förstå**
Förståelse
Omtanke
Medkänsla
Uppmuntran



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

Stephen R Covey

Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood

Om den andre är viktig för dig - visa det

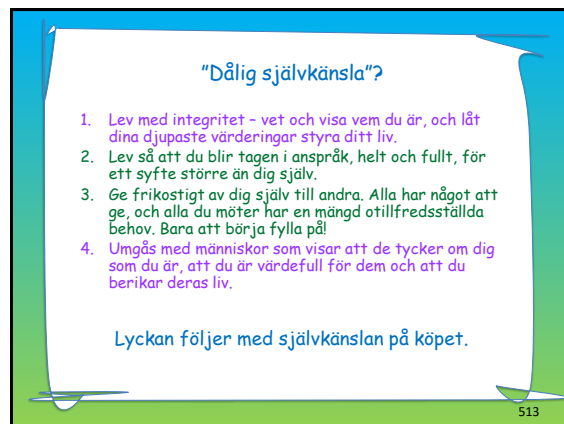
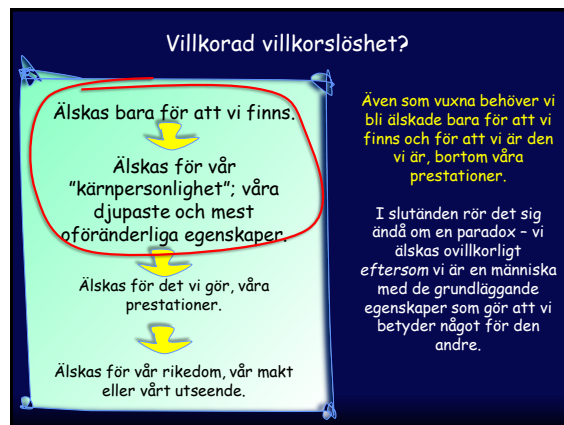
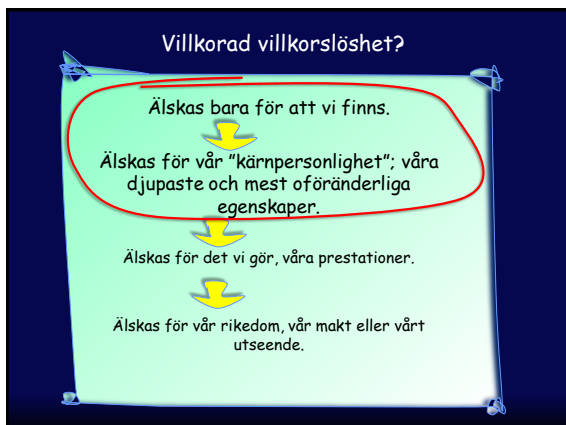
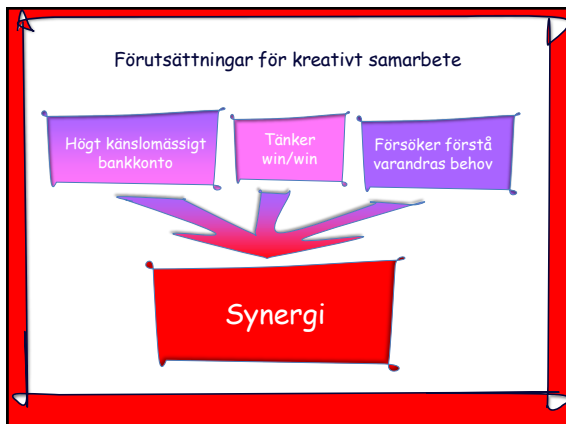
Du måste låta **det som är viktigt**
för den andre vara lika viktigt för
dig som personen är viktig för dig.

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra
några insättningar



Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Att inse att den sviktar och vilken inverkan det har på andra är en bra början.
- Vår självkänsla utvecklas genom dialog och relation till andra.
- Skaffa dig autentisk återkoppling från många olika håll (fråga)...
- ...men umgås med människor som verkligen bryr sig om dig.
- Var öppen och ärlig med dig själv, både när du är själv och tillsammans med andra. Visa vem du är; vad du tycker, vill och drömmer om.
- Lev efter dina egna normer och värderingar, handla med integritet, gör det som är "jag".
- Gör sådant som du tycker om och mår bra av.
- Våga vara sårbar, ta risker, lev modigt.
- Värdera dig själv utifrån din egen uppfattning om hur väl du försöker (inte lyckas) vara den människa du vill vara och leva det liv du vill leva - inte utifrån andras uppfattning om dig.



**VÄLJ
SJÄLV**

**Annars väljer
någon ANNAN
åt dig!**

515

Sammanfattning av denna dag

1. Inse att du kan välja
2. Välj



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

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

Wisława Szymborska



517

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

518

Du har själv valt att hamna här

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

519

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste
nästan ingenting.

Du väljer det!

520

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.

Vem väljer dina mål?

"Många slösar förgäves bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner

[...]

resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräna sig över vad de aldrig får och glömmar bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

Hur vet jag vad jag ska
välja och vad jag ska
välja bort?

524

Lutar din stega 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?

Framgång och "success" förutsätter att min stega 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



Samma lapp fortfarande?



Jag är
inget
offer

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

Den goda arbetsplatsen

536

Må bra på jobbet i sammanfattning

Välj chef

537

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din
medarbetare inte företaget...

Hen lämnar dig!

538

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

539

Att välja rätt chef kan lägga åtskilliga friska år till ditt liv

Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska institutet.

Mån i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjd med sin chef löpte 25 procent större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden. Monstret kvarstod vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien. ■

En bra chef stöttar sina medarbetare i alla väder!



En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

542

...inte bara chef, förresten

Välj kollegor

543

Great companies and a great life

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



544

SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

Snälla kollegor förlänger livet

Vänliga kollegor som hjälper dig i arbetet förlänger livet. Det visar forskning från universitetet i Tel Aviv i Israel, som presenteras i tidningen Health Psychology. I studien har 820 personer från olika branscher följts under 20 år. Personerna fick i början av studien svara på frågor om sin arbetsmiljö, bland annat graden av socialt stöd. Resultatet visar att de som hade ett gott stöd levde längre.

ANNA DE LIMA FAGERLIND

SvD 21 aug 2011

Arbetsmiljö och arbetsglädje i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

546

Relationen med kollegor påverkar din hälsa

Det är inte bara ledarskapet som påverkar hur medarbetarna mår. Relationen mellan kollegerna har effekt på de anställdas hälsa, och hjälpsamma arbetskompisar bidrar också till att du lever längre, enligt en studie från Tel Aviv University, rapporterar Reuters och tidningen Chef.

Forskarna har upptäckt att goda relationer på jobbet sänker dödlighetsrisken, och för personer mellan 38 och 43 år är kopplingen särskilt stark.

Forskarna har genom enkäter mätt stressnivåer på jobbet och vilket stöd man får från kollegor och chefer.

Studien visade också att en stöttande chef inte hade någon effekt på risken för dödlighet.

Kvinnor som arbetade på positioner med mycket kontroll och delaktighet i beslutsfattande hade en förhöjd dödlighetsrisk. Samma koppling gick inte att hitta bland männen.

Goda jobbrelationer minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

YLVA EDEHALL

SvD 29 maj 2011

Bra arbetsgemenskap

- Det förefaller som att goda personliga relationer och en känsla av gemenskap mellan medarbetarna på arbetsplatsen förebygger "utbrändhet".
- Behövs även bra stöd utanför arbetsplatsen.
- Mentor säkert bra för många.



548

Svaga sociala band på arbetsplatsen ökar risken för utbrändhet

Karlstads universitet

Långtidssjukskrivning på grund av stressrelaterade diagnoser föregås ofta av en lång period med avsaknad av trygga och säkra sociala relationer. Det visar en nyligen publicerad avhandling i folkhälsovetenskap vid Karlstads universitet.

Sjukfrånvaro är ett multifacetterat problem med konsekvenser för individen, dennes närmaste omgivning, arbetsgivaren och samhället, säger Ulla-Britt Eriksson, doktor i folkhälsovetenskap, som skrivit avhandlingen. Ökad kunskap om vilka förhållanden som påverkar processen mot långtidssjukskrivning är värdefull för att få ett bra underlag för såväl förebyggande som för rehabiliterande insatser.

I avhandlingen beskrivs hur långtidssjukskrivning med utbrändhet och andra psykiska diagnoser kan förstås. Det som föregår sjukskrivningen beskrivs som en process, där individen gradvis förlorar på de källor som bär upp den livgivande kraft som ger glädje och engagemang och som är en bas för psykiskt välbefinnande. Denna kraft finns näring i trygga och säkra sociala relationer till andra människor. De långtidssjukskrivna gav tydliga uttryck för att dessa förutsättningar saknats i deras omgivning.

Avhandlingens övergripande syfte har varit att beskriva och förstå de processer som leder till långtidssjukskrivning utifrån de sjukskrivnas perspektiv, säger Ulla-Britt Eriksson. Fokus har legat på sjukskrivningar med psykiska, stressrelaterade diagnoser, med särskild tonvikt på så kallade utbrändhetsdiagnoser.

Bakgrunden till de förändringar som inträffade på de sjukskrivnas arbetsplatser var bland annat de stora förändringar som inträffade på den svenska arbetsmarknaden under 1990-talet. De påverkade inte bara den psykosociala arbetsmiljön utan även rehabiliteringen tillbaka till arbete, inte minst för arbetslösa sjukskrivna.

Arbetsmarknadsförändringar och uttalade politiska mål påverkade rehabiliteringsinsatserna så att låg prioritet gavs närplacerade individer som de arbetslösa sjukskrivna. Ett arbetsmarknadsproblem omvandlades till ett medicinskt problem.

Avhandlingens titel är Man är ju inte mer än människa. För mera information kontakta Ulla-Britt Eriksson, doktor i folkhälsovetenskap, tel 075 700 1849 eller 0703 193902.

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

550

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?

Ny instruktion för vilsna föräldrar

1. Skapa en bra stämning i hemmet, där det är gott att vara. Hur känns det att vara med i denna flock?
2. Fokusera på att ha roligt ihop - det blir folk av illbattningarna ändå, med lite tid och tålmod.

Hur skulle det bli på min arbetsplats om jag bytte till motsvarande ledarskapsfilosofi?

552

Viktiga övergripande värden för samspelet med andra



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
- 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.

Kan detta tillämpas på hur jag relaterar till mina medarbetare?

Om jag

- behandlar medarbetaren likvärdigt (hens tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar medarbetarens integritet
- stöttar medarbetarens **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av hans självkänsla
- själv är **äkta och autentisk** i vår relation

Då älskar jag medarbetaren på ett sätt som är bra för henne, och som hen upplever som kärleksfullt.

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

556

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl

557

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

...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

559

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

Christer Sandahl

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

1. Var rättvis.
2. Ta vara på allt positivt som finns i alla.



Martins *farfars* syn på andra (känd för att behandla alla lika)

SvD Näringsliv 11 sept 2011

Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet, besvärighet...

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 avseenden

562

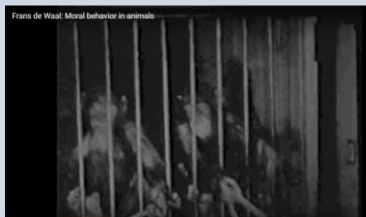
Rättvisa, samt klara riktlinjer för befordran

- 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.

563

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

[Aporna](#)
[Elefanterna](#)
[Gurka och druvar](#)

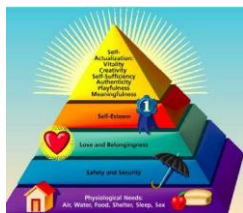


En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



565

Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva medarbetare. Eftersom ni också vill *behålla* dem får ni nu en obegränsad budget för att skapa en optimal arbetsplats. Gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



Vad är ni varit noga med att *inte* ta med, dvs vad utmärker en *dålig* arbetsplats?

Företag behöver BÅDE kultur och struktur

Struktur

- Chef.
- Kan beslutas, t ex organisationsform.
- Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med.

Kultur

- Ledare.
- Värderingar, hur vi är mot varandra.
- Kan inte bestämmas, måste *levas*.
- *Har vi valt vår kultur?* Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?

Tack till Christer Olsson

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

568

<p>Vi vill inte ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ meningslösa sammanträden ▪ strategiplaner ▪ organisationsplaner ▪ omorganisationer ▪ byråkrati ▪ implementeringar ▪ budgetmonomani ▪ enfaldighet ▪ hyckleri <p>Vi vill inte ha tråkigt!</p>	<p>Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!</p> <p>Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.</p> <p>...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...</p> <p>Vi vill ha kul på jobbet!</p>
---	---

569



Om du har tråkigt blir du tråkig!

570

Kört från start?

Är arbetsglädje ö h t möjlig i ett tillräckligt dåligt system eller med en tillräckligt dålig chef?

571

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

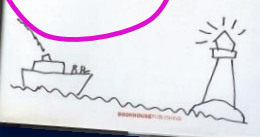
Se separat avsnitt för utförligare beskrivning.

Impebjnt Steen Jensen

ONA FYR.

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

MED ETT FÖRORD
AV LEON NORDIN



Vad kännetecknar företag och medarbetare som lyckas, som når sina mål och som har kul på vägen?

573

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

574

Organisationens roll och möjligheter:

1. Hur kan organisationen förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?
2. Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren i riskzonen?

575

Skydd mot stressrelaterad ohälsa

1. Goda sociala och ekonomiska förhållanden
 - Bra socialt nätverk
 - Gott socialt stöd
 - Hög social status
 - Hög utbildning
 - Makt och inflytande
2. Goda livsvanor
3. Återhämtning
4. Sömn

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Diskuterat!

Samhällsförändringar på 1990-talet?

- Personalneddragningar på arbetsplatserna
- Ökade effektivitetskrav
- Längre arbetstider
- Större ansvar för individen att själv avgränsa sitt arbete
- Reducerade trygghetssystem
- Otrygghet i arbetet
- Ökad arbetslöshet

Läkartidningen nr 36 2011

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

- Arbetsöverbelastning vanligaste orsaken, men *den samlade livsbelastningen är av betydelse*. Sällan bara problem på jobbet.
- *Rationaliseringar och neddragningar* på arbetsplatserna troligaste förklaringen.
- Empiriskt stöd för att storleken på personalneddragningen i de svenska landstingen i början av 1990-talet var kopplad till antalet långtidssjukskrivna för psykisk ohälsa fem år senare.
- Upprepade *omorganisationer, ändrade roller och sociala strukturer* mm spelar troligen också roll.

Kan det vara så att arbetstrivseln och arbetsglädjen - som beror av flera av de ovan nämnda betingelserna - är den avgörande faktorn (min fråga)?

Läkartidningen nr 36 2011

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 i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

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. **Individrelaterade 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 Tavoun, Läkartidningen nr 46 2007

Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** Inom dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.

Vad skapar friska företag?

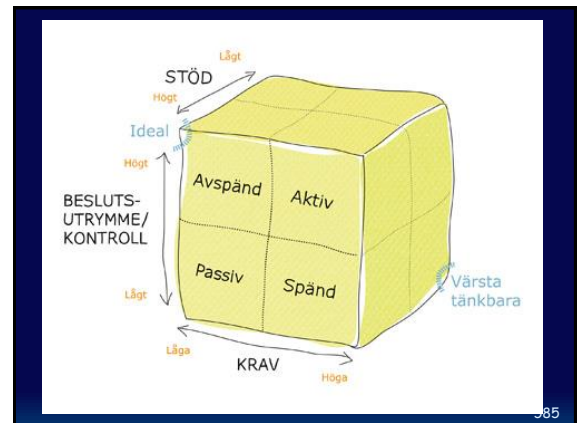
1. Vänlighet och välvilja.
2. "Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.
3. Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer. Kämt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen -> förebådar sjukskrivning!

Stresshantering på arbetsplatsen

- Långsiktigt arbete, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både organisatorisk och individuell nivå.
- Hur är vi med varandra här?
- Arbeta utifrån mål och värderingar.
- Delaktighet och arenor för möten. Informations-APT och diskussions-APT.
- Skapa tid för reflektion.
- Kontroll och autonomi.
- Lev som du lär.
- Hjälpt medarbetarna känna igen stress hos sig själva och varandra.
- Hjälpt medarbetarna hitta trivseln i vardagen.

Stresshantering på arbetsplatsen

- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälpt medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälpt medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälpt medarbetaren till mer realistiska tankar och tolkningar. Vilka hjärnbanor väljer jag att skapa just nu?
- Vid svår stress: se till att medarbetaren får professionell hjälp.
- Men stress är ställan ett individproblem. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chef (högst 15).



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.

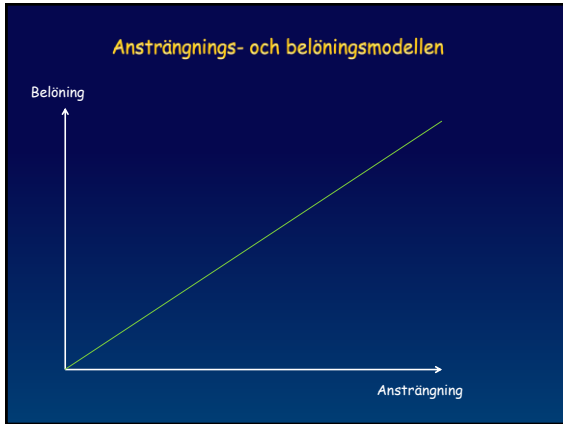
OPTIMERA gruppens prestationer är bättre. Det innebär att ta ut det mesta ur gruppen, utan att skada dess möjligheter att leverera långsiktigt.

586

Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

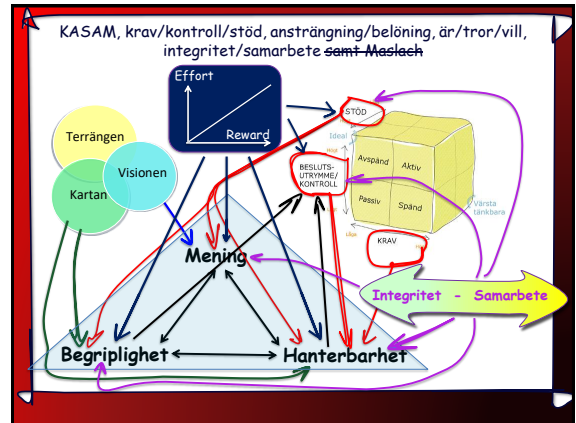
Krav/kontroll/stödmodellen:

- "Spänt" arbete (höga krav + litet beslutsutrymme) orsak till ca 10 % av alla hjärtinfarkter.
- Ont i rygg/hacke/skuldror: höga psykiska krav, litet beslutsutrymme, dåligt socialt stöd ökar risken.
- Kombinationen av både fysiska och psykosociala påfrestningar i arbetet ger kraftig överrisk för ländryggsvärk hos arbetande kvinnor.



- ### Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet
1. "Person-Environment Fit"
 - "Hitta rätt man på rätt plats": individbedömning + kravprofil för arbetet
 2. Krav/kontrollmodellen
 3. Krav/kontroll/stödmodellen
 - "Socialt stöd eller socialt klimat"
 - Isolerad, utan stöd av arbetskamraterna
 4. Ansträngning/belöningsmodellen
 5. Bristande KASAM
 6. "Bristande Maslach"

- ### Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna
1. "Person-Environment Fit"
 - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
 2. Krav/kontrollmodellen
 - Rimliga krav
 - Tillräckligt antal medarbetare
 - Information om vad som händer
 - Delaktig i beslutsprocesserna
 - Kunskapsutveckling
 - Tydliga mål och ramar
 3. Krav/kontroll/stödmodellen
 - Socialt klimat
 - Människor, inte bara medarbetare
 - Gemensam målsättning
 4. Ansträngning/belöningsmodellen
 - Rättvisa (lön, befordran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ökad självkänsla
 5. KASAM
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
 6. Maslach och Leitner
 - Rimlig arbetsbelastning
 - God kontroll över arbetssituationen
 - Adekvat belöning
 - Bra arbetsgemenskap
 - Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
 - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete



- ### Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna
- Uppenbart:
1. Rätt person på rätt plats.
 2. Resurser, kompetens och beslutsutrymme som matchar kraven.
 3. Stöd och gemenskap.
 4. Belöning i proportion till ansträngningen, rättvisa.
 5. Syfte och mening.
- Inte lika tydligt:
6. Arbetsglädje (sekundär effekt av 1-5)?
 7. Korrekta kartor, förståelse för vad vi gör och varför?
 8. Kunna arbeta i samklang med sina kärnvärden?
 9. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad?

- ### Den goda arbetsplatsen i primärvården
- Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):
1. Bra arbetskamrater (70%).
 2. God bemanning.
 3. Delaktighet i beslut kring verksamheten.
 4. Tillräckligt med administrativ tid.
 5. Möjligheter till kompetensutveckling.
 6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen.
 7. Välorganiserad mottagning.
 8. Möjlighet att variera arbetstiden.
- (1114 svar)

Den goda arbetsplatsen i primärvården

Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):

1. Bra arbetskamrater (70%) (stöd)
2. God bemanning (kontroll)
3. Delaktighet i beslut kring verksamheten (kontroll)
4. Tillräckligt med administrativ tid (kontroll)
5. Möjligheter till kompetensutveckling (kontroll)
6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen (stöd)
7. Välorganiserad mottagning (kontroll)
8. Möjlighet att variera arbetstiden (kontroll)

} Goda relationer och bra arbetsförhållanden

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

Integritet

Personliga behov och gränser

Individ

Originalitet

↔ Konflikt ↔

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

Samarbete

Anpassning

Imitation

Grupp/samhälle

Konformitet

Hjälp MA hitta balansen mellan sin personliga integritet och arbetets krav på anpassning. Dvs begär bara rimliga saker.

Integritet

Individ

Originalitet

↔ Konflikt ↔

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

Samarbete

Grupp/samhälle

Konformitet

596

Hjälp MA få ihop sitt liv

Privata relationer

Make, far, son, vän...

Jobbet

Yrkesman, kollega

Fritid och hälsa

Fysisk och psykisk hälsa

597

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet


Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande



598

Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

599

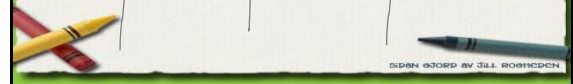
Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp hen med det

- Fråga medarbetaren hur du bäst hjälper henne.
- Stöd den som mår dåligt att göra sådant hon tycker om och mår bra av
 - promenad
 - fika
 - prata
 - träffa någon vän i vars sällskap hon brukar må bra

600

Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker Dåliga saker Bra människor Dåliga människor



Hjälp MA återta förlorad mark i tid

1. **Back to basics!** Lära sig leva ett normalt liv igen
 - Sömn
 - Motion
 - Mat
 - Vila, pauser
 - Variation
 - Fritid
 - 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.

602

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

1. Det finns anledning att anta att en arbetsituation som man finner meningsfull och som innebär ett tydligt uppdrag minskar risken för ohälsa.
2. Hur arbetet utformas är en fråga för ledningen, som också kan vara en utsatt position. Som chef eller arbetsledare kan man behöva stöd - inte bara i svåra personalärenden i samband med sjukskrivning utan också för att hantera den komplexa chefsrollen över huvud taget.
3. Hur chefer utövar sitt ledarskap har sannolikt större betydelse för medarbetarnas hälsa än vad tidigare forskning visat och är därmed ytterligare en viktig arbetsmiljöfaktor.
4. I ett heltäckande system för interventioner på arbetsplatsen bör man även se till att den högsta ledningen är involverad och, inte minst, att den får ta del av systematiska utvärderingar som innefattar såväl hälsoaspekter som ekonomiska investeringskalkyler.
5. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter har använts med framgång för att identifiera och ge stöd till personer som befinner sig i riskzonen för stressrelaterad ohälsa.
6. I samband med sjukskrivning finns det forskningsstöd för att göra tidiga insatser. De bör innefatta såväl behandling (gärna i grupp) som åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta återgången till arbetet.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Några saker man kan göra för att öka medarbetarnas hälsa och öka chansen att de kommer tillbaka vid sjukskrivning

1. Skapa förutsättningar för normalt folk att trivas. Beakta Maslachs slutsatser, krav-kontroll-stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen.
2. Rekrutera chefer medvetet.
3. Lär upp cheferna inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
4. Skapa förutsättningar för chefen att vårda sin personal - annars är det ju meningslöst att lära upp cheferna (min anmärkning).
5. Reflekterande kollegiala samtalsgrupper med strukturerat arbetssätt.
6. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter, t ex AHA-metodiken.
 - Riktade insatser som engagerar de anställda genom feedback och individuellt anpassade förslag ger störst kostnadseffektivitet.
 - Erbjud de i riskzonen feedback och adekvata hjälpinsatser (FHV, kurser).
 - Företsätter chefernas engagemang och medverkan.
 - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
9. Grupperapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetsituation.
11. Gradvis arbetsåtgång.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Stressreduktion och arbetsåtgång - vad fungerar?

Se avsnittet om rehabilitering

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperten", "labour experts" (kort utbildning i kognitiva principer).
4. Kollegiala samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

Metoden förefaller behöva ta upp och åstadkomma en förändring av den arbetssituation som lett till sjukdom för att ha effekt.

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

606

Hädiska tankar?

- KBT inom rehabiliteringsgarantin är spel mot ett mål - försöker få individen åter till jobbet men låter arbetsgivaren gå fri.
- Hur vet vi att det är bra för medarbetaren att återgå till den arbetsplats som gjort hen sjuk?
- Kan det vara så att KBT visst fungerar - den hjälper medarbetaren inse att hen **inte** bör återgå till denna arbetsplats?
- Ett mer etiskt effektmått är påverkan på medarbetarens mående.

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtergång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede intervensera på arbetsplatsen.
2. Tidigt inleda dialog mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. Avser att rätta till obalansen (mellan t ex krav och kontroll) som antas ha orsakat ohälsan.
4. Söker lösningar, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
 - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
 - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
 - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och patienten tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta arbetsåtergång.
 - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv studiedag om arbetsrelaterad stress och hantering av denna.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas preventivt.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Vad är det för samhälle vi skapat?

Man gör en "metod" av något så självklart som att vi behöver prata med den som mår dåligt om hur hen har det, vad som har gått snett, vad hen skulle behöva och hur vi bäst kan hjälpa till med det?

Vad kan **chefen** göra för att vända ohälsa tidigt?

Diskutera

- (Förebygg)
- **Vet** hur dina medarbetare mår
 - Regelbundna samtal, samt vid behov.
 - Enkäter/besvärskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- **Håll kontakt** med den som inte mår bra.
- **Åtgärda** snarast missförhållanden.
- Kollegiala **samtalsgrupper**.
- Frikostigt med företagshälsovård.
- **Initiera ADA**.

610

Vad kan **chefen** göra för att förebygga ohälsa?

- **Gör redan** när medarbetaren börjar klart att du är angelägen om att hen ska må bra och att du vill bli kontaktad så snart hen inte gör det. Förklara gärna att det är din både viktigaste och mest meningsfulla arbetsuppgift.
- **Men lita inte på att alla förmår signalera**, utan träffa regelbundet och obligatoriskt samtliga. Stress och arbetstrivsel ska alltid vara ett fokusområde vid medarbetarsamtalen.
- Informella möten kan naturligtvis också användas för att få en bild av hur personen mår.
- Ha stress och arbetstrivsel som en **fast punkt på APT**.
- När individuella behov framkommer, **gör** något.
- När brister på arbetsplatsen framkommer, **åtgärda** dem.

611

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

1. Utveckla en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet.
2. Ledarskap där alla känner sig delaktiga i beslutsprocessen.
3. Alla ska ha kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
4. Alla ska ha rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter.
5. Medarbetarnas arbetsbörda ska vara hanterbar.
6. Flexibla arbetstider för att underlätta jämvikt mellan familjeliv och arbetsliv.
7. God fysisk arbetsmiljö.
8. Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen.

Från Hjärnkoll

Vad kan organisationen göra för att förebygga ohälsa?

Diskutera!

- Det finns många hundra förslag bara i detta bildmaterial (men betydligt färre saker man kan göra när någon redan blivit sjuk). Man kan omöjligt komma ihåg dem alla.
- Högsta ledningen måste medverka genom att ge goda förutsättningar för att skapa en bra arbetsplats.
- Man behöver kort och gott skapa en arbetsplats där normalt folk kan trivas, känna glädje och mening osv.
- Vilket man bara kan göra om man vet vad människor verkligen behöver.
- Vilket i sin tur förutsätter chefer som kan, vill och har mandat för detta. Utbilda, stötta och ge dem utrymme för att ta väl hand om sin personal.
- Förutsättningarna på somliga arbetsplatser omöjliggör effektiv arbetsrivsel och kommer därför oundvikligen att alstra höga nivåer av ohälsa.

613

Vad kan chefen göra för att förebygga ohälsa?

Diskutera!

- Du behöver besluta dig för att dina medarbetare ska må bra, veta hur det går till, förmedla föresatsen till medarbetarna, se till att du har mandat och förutsättningar uppifrån samt följa hur dina medarbetare mår.
- Viktigast: monitorera fortlöpande samtliga "dina" medarbetare! Du måste helt enkelt veta hur de mår.
- Metod: goda samtal, som bottnar i din medmänsklighet och din kompetens i hur man hjälper människor att må bra.
- Det är inte så svårt – de allra flesta medarbetare kan mycket väl beskriva vad de behöver, och de flesta har också rimliga krav.
- Om du inte tycker att denna bit är genuint rolig och stimulerande, eller om du tycker att det inte är ditt jobb att hålla på med detta har du hamnat på fel post.

614

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 kurera en människa som dränerats på samhörighetskänsla och friska känslor.

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

- Socialt stöd har positiva effekter på såväl fysisk som psykisk hälsa. Särskilt när man både får och ger socialt stöd.
- Studie: 5-8 deltagare, 2 h/vecka i tio veckor, utbildad handledare.
- Deltagarna valdes ut p g a hög poäng på OLB. 23% tackade ja, varav 96% kvinnor, de med hög grad av utbrändhet/utmattning tackade nej i högre grad.
- Deltagarna valde själva tema för träffarna.
- Deltagarna valde ett kortsiktigt förändringsmål efter varje träff.
- Resulterar i upplevelse av lägre krav på arbetet, bättre hälsa, lägre grad av utbrändhet och utmattning, samt mer delaktighet i arbetet än en kontrollgrupp.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

- Ge tid och möjlighet till reflektion och diskussion tillsammans med kollegor med fokus på stress och med utgångspunkt i sin egen situation och sina egna erfarenheter.
- Ge möjlighet till utbyte av erfarenheter mellan kollegor från olika arbetsplatser.
- Ge möjlighet till att både ge och ta emot stöd från kollegor.
- Ge möjlighet att genom att arbeta med individuella förändringsmål kunna finna nya copingstrategier för de situationer som upplevs stressande.
- Deltagarna skulle ge förslag på organisatoriska förändringar som skulle kunna bidra till att minska stressen i arbete.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Diskussionsteman som valdes

- Inre och yttre krav och hur man kan hantera dem
- Maktlöshet
- Gränsdragning
- Balans mellan arbete och fritid
- Konflikter på arbetet
- Stressorer och positiva faktorer i arbetet
- Vad som ger individen kraft

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

1. Krav och resurser
2. Tid, ork och arbetsro
3. Reflektion och eftertanke
4. Feedback
5. Arbetsledning
6. Kamratskap och arbetsglädje

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

- **Krav och resurser:** "Mål och resurser måste stämma överens - vi som arbetar bland patienterna får ta emot missnöjet från allmänheten när resurserna inte räcker till." "Synliggöra och våga prata med varandra om våra inre och yttre krav."
- **Tid, ork och arbetsro:** "Lugn och arbetsro utan ständiga förändringar." "Rekrytera fler yngre till vården, åldern tar ut sin rätt, jag orkar inte med alla nya krav och förändringar längre."
- **Reflektion och eftertanke:** "Kollegiala grupper, stödgrupper för samtal och tid för eftertanke. Vi i vården ser så mycket lidande, tragiska saker som vi bär med oss."
- **Feedback:** "Måste få höra att vi gör ett bra arbete, inte bara att vi kostar så mycket pengar." "Lyssna på mig och ta mig på allvar när jag säger att det är för mycket arbete." "Varje individ måste bli sedd utifrån den man är, känslan av att vara behövd."
- **Arbetsledning:** "Ständig dialog chef-medarbetare om arbetets utveckling, och ha ett öppet och tillåtande arbetsklimat. Diskutera vad som är realistiskt att orka med." "Långsiktiga, konsekventa förändringsstrategier - personalen måste hinna följa med."
- **Kamratskap och arbetsglädje:** "Arbetsgemenskapen måste komma tillbaka - öka gruppkänslan på arbetsplatsen." "Vara observant på hur våra arbetskamrater mår och känna igen tecken på utbrändhet."

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Resultat

- Bättre upplevd hälsa.
- Upplevelse av mindre **krav** och lägre grad av **utmattning**.
- Mindre **stress**, **minskade stresssymptom**, **minskad ilska och oro**.
- **Utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten i arbetet** hade ökat i högre grad.
- Ökat upplevt **socialt stöd** i arbetet.
- Halften fortsatte att träffas efter att grupsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
2. Arbetsplatser med många friska medarbetare **stöttar och mår om sina chefer**.
3. De skapar **företsättningar för sina chefer att hinna göra ett bra jobb**. I friska företag har cheferna i snitt 16 personer under sig, medan mindre hälsosamma företag låter cheferna hantera upp emot 40 medarbetare.
4. Friska företag har **socialt kompetenta chefer**.
5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Åsa Stöhlman

Undersökning: "Vad gör dig lycklig på jobbet?"

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

623

Tillit betyder mest
GPM:s definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest för att en arbetsplats ska vara bland de bästa.

Källa: Great Place to work



Medarbetarna vid en "great place to work"

- Litar på människorna de arbetar för.
- Är stolta över vad de gör.
- Trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

Hur vill du att ditt företag ska se ut?

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

625

81
procent av de anställda tycker inte att deras talang och förmåga tas tillvara av arbetsgivaren. Det visar en undersökning gjord av talent management-bolaget Lumesse bland 4 000 personer anställda i stora bolag i 14 länder.

SvD 21 aug 2011

Varför man stannar kvar

1. Karriärmöjlighet, lärande och utveckling
2. Spännande jobb och utmaningar
3. Meningsfullt arbete, att bidra till en verklig skillnad
4. Fantastiska människor
5. Vara en del av en grupp
6. Bra chef
7. Uppskattning för bra insatser
8. Kul på jobbet
9. Självstyre, en känsla av att kunna påverka mitt arbete



Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: Love 'em or Lose 'em

Varför man stannar kvar

9. Flexibilitet, till exempel arbetstider och klädsel
10. Rättvisa löner och förmåner
11. Inspirerande ledare
12. Stolthet över organisationen, vårt uppdrag och kvalitet i det vi levererar
13. Fantastisk arbetsmiljö
14. Geografisk belägenhet
15. Jobbtrygghet
16. Familjevänligt
17. Teknologi i framkanten

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: Love 'em or Lose 'em

Individens stresshantering
- dags att dra några slutsatser och fatta ett par beslut

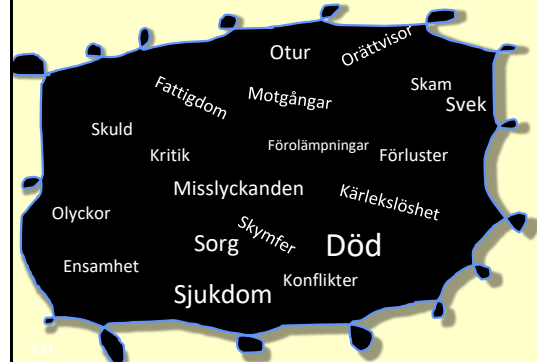
629

Gör något innan det går åt fanders

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

630

Vem har sagt att det är lätt?



631

Finns det något alternativ?

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

Tips för mer lyckokänslor i livet

- Lev i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle.
- **Arbete du trivs med.**
- Aktiv och **meningsfull fritid** med sociala och fysiska aktiviteter.
- Skaffa dig en ny hobby.
- **Gör något nytt**, nästan vad som helst.
- Träffa dina vänner och **värda 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

Minä egna arbetsvanor

1. Gör de viktigaste sakerna först.
2. Strunta i skitsakerna.
3. Klara av viktiga privata telefonsamtal på morgonen.
3. Skapa längre block av ostörd tid för de tyngre projekten, och gör dem medan du är pig.
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.

635

Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

- **Från offer till styrman.**
- **En dos hälsosam "psykologisk anarki".**
- Social gemenskap - odla dina relationer.
- Pausa mellan varven.
- Balans i livet.
- Odla flera intressen.
- Skratta, och prioritera livets glädjeämnen.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".



Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

Tänkandet

- Kunskap och intresse för problemet.
- Du är värdefull, och ditt liv handlar om något viktigt.
- Från offer till styrman
 - "Människan måste bara två saker - välja och dö".
 - En dos hälsosam "psykologisk anarki".
 - Inse att det finns oändligt med information men begränsad hjärnkapacitet.
 - Acceptera att det finns oändligt att göra men begränsad tid.



637

Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

Praktiken

- Balans i livet.
- Pausa mellan varven.
- Odlar flera intressen.
- Social gemenskap - odla dina relationer.
- Prioritera livets glädjeämnen, gör sådant som får dig att skratta.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".



638

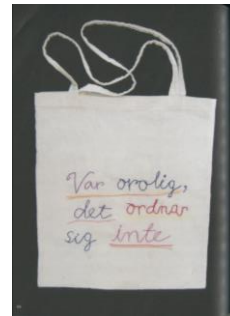
Stresshantering, kort version

1. Oroa dig inte över småsaker
2. Allt är småsaker



Anthony Robbins

Håller ni med?
Om inte - vad är
det som är fel?



Robbins har fel - allt är inte småsaker.
Att förmå oroa sig kan vara en värdefull tillgång.

Vem som helst kan bli
ang, det är lätt... men
att vara ang på rätt
person, i rätt
omfattning, vid rätt
tillfälle, av rätt skäl
och på rätt sätt... det
är inte lätt.

Aristoteles

Vem som helst kan oroa
sig, det är lätt... men
att oroa sig för rätt
sak, i rätt omfattning,
vid rätt tillfälle, av
rätt skäl och på rätt
sätt... det är inte lätt.

Sa inte Aristoteles!

641

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!

642

Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

1. Sov: Goda sömnvanor, 6-9 timmar/natt
2. Knyt band: Till familj, vänner, medmänniskor
3. Motionera: Gärna 3 x 30 min/vecka
4. Ät: Sunda kostvanor
5. Fortsätt lära: Behåll nyfikenheten, testa nya saker
6. Ge: Tid, kärlek, uppmärksamhet
- ? KASAM: Sök meningfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)

Ref: Mental capital and wellbeing: making the most of ourselves in the 21st century, 2008
643

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.

644

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. Sträva efter **en stadig ström av positiva känslor**.
4. **Avsätt minst en halvtimme (fast tid) var vecka till dig själv** - hur du mår och hur du använder din tid. Bjud gärna in din partner.
5. **Läs något berikande** var dag.
6. För en **dagbok** över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen".
7. Sträva efter väl valda, **självöverensstämmande mål**.
8. **Gör vanor och rutiner** av det som är viktigt.
9. Hämta **stöd hos andra**.
10. Skaffa en bra **mentor** eller förtrogen.

645

Tips för optimal prestation utan för hög stress

- Ät fler men små måltider.
- "Matcha" din energinivå och koncentrationsförmåga mot dina arbetsuppgifter.
- Träna regelbundet.
- Rör på dig regelbundet.
- Sov tillräckligt.
- Undvik rökning, alkohol och övervikt.
- Lär dig en enkel stressreduceringsteknik.

652

Prioritera motionen!

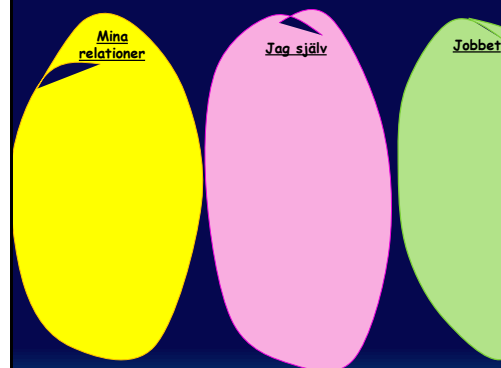
Heltre schemalagd träning än mer ledighet för att må bättre.

Det visar Previapsykologen Ulrica von Thiele Schwartzs forskning - något som får stöd av en rad läkare. Sänkt blodtryck, sänkt blodsocker och mindre ömmande axlar är några av de positiva effekter som anställda som fått träna på arbetstid upplevt.

De som i stället fått förkortad arbetstid för att på egen hand kunna ta hand om sin kropp har inte visat lika mätbara resultat.

- De har ökat det goda kolesterolet HDL och det anabola hormonet DHEAS, men vi är mer osäkra på vad det gett för att personen ska må bättre. Därför tror vi mer på den schemalagda träningen, säger Ulrica von Thiele Schwartz. Studien visade att den grupp som fått träna på arbetstid uppvissade tydligare positiva resultat.

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



655

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

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

OLDEN SKOLEN AV J.L. ROSENCRON

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet:

Andra människor!

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

Jag ↔ Relationen ↔ Du

Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte

Om du bara låtsas får du betala priset - ingen relation och ingen växt

Människans väg

661

Hur skulle mina möten med andra bli om jag utgår från att varje möte är en möjlighet?

- Att uppleva glädje och mening. Varje möte kan ge oss något för egen del.
- Att göra gott, ge något till en annan människa
- Att lära mig något om den andre och om mig själv. Jag har något att lära av varje människa jag möter.

😊 Kan det vara så att... ☹️

1. i varje möte med en annan människa finns en möjlighet att få veta något om mig själv?
2. i de tankar som dyker upp i mitt huvud finns ett budskap till mig själv om mig själv?
3. ingen människa kan störa mig utan mitt eget medgivande?

Tack till Kay Pollak

Skydda dig själv när du arbetar med andra

- Upplevelse av **mening** med det som sker.
- Känsla av att du ger något, uppleva att du **gör skillnad** för någon annan, utan egen vinning.
- **Få ut något** för egen del, låta dig berikas.
- **Fokusera på det positiva**, på glädjen, på det som faktiskt sker - inte det som ännu inte skett.
- **Tacksamhet** för det som sker och det du får.
- **Rimliga krav** på dig själv - det krävs två för en tango.
- **Acceptans** - behandla det som går och lär dig leva med resten.
- **Stötta varandra** i arbetsgruppen.
- **Regelbundna möten i gruppen** om stress och hur ni har det, gärna ledda av utbildad samtalsledare.
- **Stöd utanför arbetet.**
- **Ha ett liv.**

664

Medarbetarskap och chefskap - olika sidor av samma mynt

Chefens önskemål på medarbetaren:

- Ansvarstagande
- Loyal
- Initiativrik
- Engagerad
- Samarbetsvillig

Medarbetarnas önskemål på chefen:

- Förtroendeingivande
- Rättvis
- Öppen
- Motiverande
- Tydlig



SvD 14 juli 2011

Medarbetaren har ett eget ansvar

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

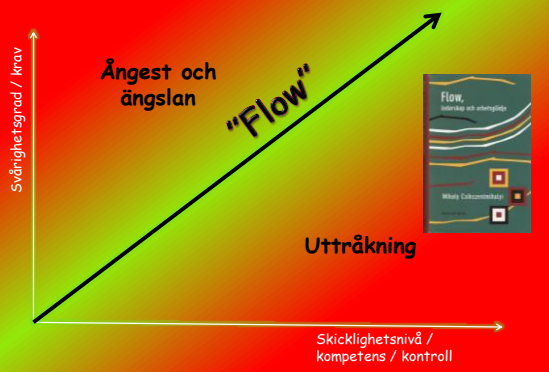


SvD 14 juli 2011

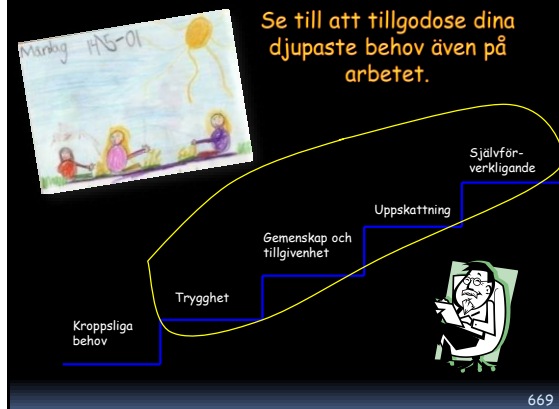
Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver.

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs



Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.



669

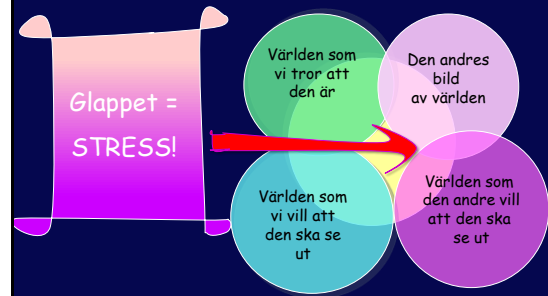
Ifrågasätt dina automatiska tolkningar



Finns det något annat sätt att se på det här?

670

Arbeta på att nyansera dina kartor och rimlicifiera dina krav och förväntningar



671