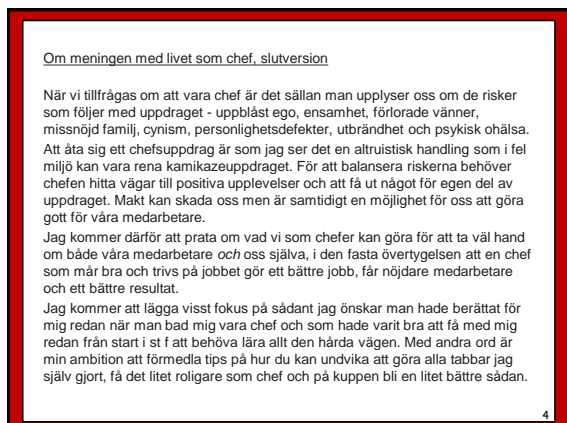




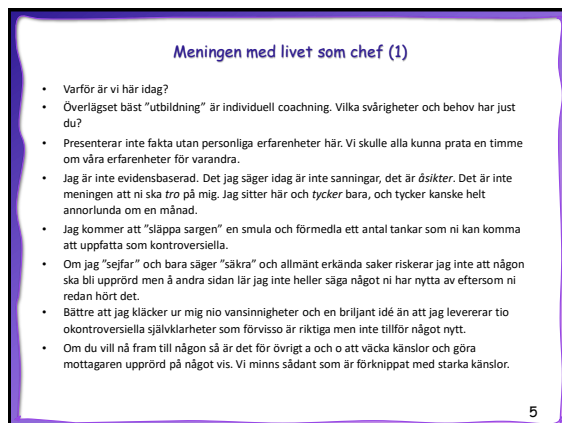
1



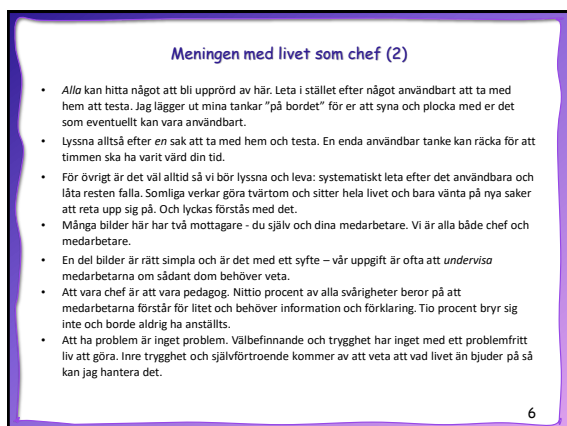
3



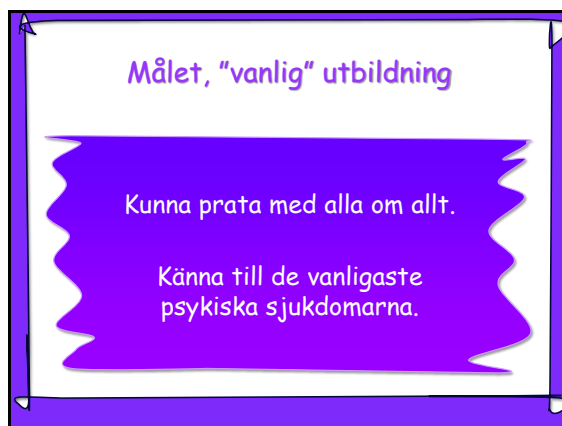
4



5



6



10

"Svåra" människor och tillstånd

1. Psykisk sjukdom
  - Depression
  - Bipolär sjukdom
  - Ångestsjukdom
  - Psykos
  - Missbruk
2. Utvecklingsrelaterad funktionsnedsättning
  - ADHD
  - Autistiska tillstånd
  - Svagbegåvning
3. Personlighetsproblematik
  - Emotionell instabilitet
  - Histrionisk
  - Narcissistisk
  - Antisocial/psykopatisk
  - Paranoid
  - Rättshaveristisk
  - Passivt aggressiv
  - Osjälvständig
  - Fobisk
  - Tvångsmässig
  - Negativistisk och svartsynt
  - Bristande personligt ansvarstagande

11



12

12

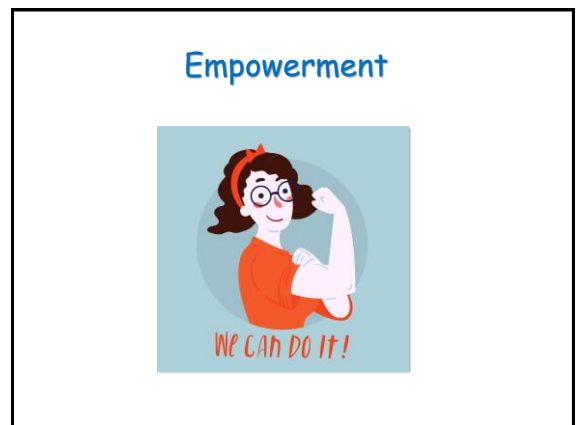
Att ha problem är inget problem

Välbefinnande och trygghet har inget med ett problemfritt liv att göra.

Inre trygghet och självförtroende kommer av att veta att vad livet än bjuder på...

...så kan jag hantera det!

13



14

Vad hoppas ni på att ta med er härifrån?

Vilka är era största svårigheter och utmaningar?  
För klienterna? För organisationen? För er själva?

15

Vad är målet här?

	Gladare	Vassare
Chefer	x	x
Medarbetare	x	x
Klienter/brukare/ medborgare	x	?

16

16

### Några frågor för er diskussion

1. Har jag hört något i denna föreläsning som jag tycker kan vara värd att ta med hem och testa?
2. Vad i föreläsarens budskap finner jag allra mest felaktigt/orimligt/oförskämt/dumt/orealistiskt/ogenomförbart?
3. Är det rimligt att tro att en chef som själv mår bra gör ett bättre jobb? Om så: varför, på vilket sätt?
4. Hur tar jag bäst hand om mig själv på jobbet? Vad behöver jag för att må bra och göra ett bra jobb? När mår jag som bäst, när levererar jag på topp?
5. När riskerar jag att göra en sämre insats?
6. Varför vill jag alls vara chef? Vad driver mig? Vilka är mina djupaste värderingar (välj tre) och hur kan jag göra för att arbeta i samklang med dessa? Är det ens möjligt här?
7. Vilka risker ser jag med att vara chef? Hur kan jag minska risken för att min maktposition ska göra mig till en alltmer upplåst självupptagen skitstövle med åren?

17

17

### Några frågor för er diskussion

8. Vad skulle jag mest önska att någon hade talat om för mig i samband med att jag ombads/påbjöde mitt chefskap?
9. Hur kan vi göra det maximalt jobbigt att vara kund hos oss?
10. Vilken vision skulle våra klienter välja för vår räkning om de fick välja?
11. Finns det något vi skulle vi kunna sluta med att göra här hos oss? Vad kan jag själv sluta med?
12. Finns det någonting (en enda sak räcker) som skulle höja kvaliteten på mitt rekryteringsarbete och minska risken för att jag anställer /nya/ stolpskott?
13. Hur hanterar jag bäst missnöje och konflikter, särskilt medarbetare med narcissistiska, rättshaveristiska, paranoida och autistiska drag?
14. Hur lojal ska jag vara med organisationens krav när dessa hamnar i strid med mitt eget samvete och min egen uppfattning om vad som vore bäst att göra?
15. Vad är lagom privat och personlig på arbetet? Med våra klienter? Med mina kollegor?

18

18

### Några frågor för er diskussion

16. Enligt somliga ska man vara försiktig med personliga relationer och vänskaper på arbetet och hålla sig till en artig och vänskaplig men ändå professionell roll, andra tycker tvärtom att man med fördel kan odla givande personliga relationer även på jobbet. Vad tycker jag själv?
17. Skriv en egen personlig ledarskapsfilosofi på max en halv A4 som du tänker att du skulle kunna ha att utgå ifrån och även delge /presumtiva/ medarbetare. Så här tänker jag, detta tror jag på, så här arbetar jag, detta får du av mig, detta förväntar jag mig av dig.
18. Vilka samtal finner jag svårast att ha? Hur kan jag bli bättre på dessa?
19. Undviker jag "svåra" samtal och att ta itu med konflikter? Varför? Hur kan jag göra för att våga ta mig an dessa?
20. Finns det någonting jag kan göra för att bli en ett (1) skalsteg vassare medarbetare och chef här? Vad?
21. Förslag till gruppövning på arbetsplatsen. Gör tre listor: 1) Vad kan jag göra för att det ska bli roligare att arbeta här? 2) Vad kan vi i gruppen göra? 3) Vad behöver vi ledningens hjälp med för att skapa en mer trivsamt arbetsplats?

19

19

### Frågor för er diskussion - vinnarna

1. Har jag hört något i denna föreläsning som jag tycker kan vara värt att ta med hem och testa?
2. Vad i föreläsarens budskap finner jag allra mest felaktigt/orimligt/oförskämt/dumt/orealistiskt/ogenomförbart?
3. Hur tar jag bäst hand om mig själv på jobbet? Vad behöver jag för att må bra och göra ett bra jobb? När mår jag som bäst, när levererar jag på topp?

20

20

### Ett par take-home-messages

1. Ledarskapets tre "delar": Leda mig själv, leda andra och veta något om verksamheten jag är satt att leda
2. Uppgiften är att få det att fungera väl för medarbetarna, nå målen och samtidigt få ut något av värde för egen del
3. Ledarskap är en altruistisk handling som ger en möjlighet att göra gott för mina medmänniskor
4. Bestäm dig för att få ut något för egen del av varenda möte du har
5. Varför inte gå till jobbet för att umgås?
6. Alla kommer inte att tycka om mig hur jag än gör - respekt är bättre att sträva efter

21

21

### Några fler take-home-messages

8. Tydliggör dina värderingar för både dig själv och andra och låt dem vägleda dig i arbetet
9. Se till att bli ogillad av rätt anledning
10. Träna på att strunta i rätt saker
11. Stäng inte ner din viktigaste källa till information om hur det går - låt folk tycka och säga (nästan) vad dom vill
12. One-on-one bättre än att vispa runt med massmail
13. Vet du inte hur du ska hantera konflikter så se till att lära dig.
14. Ta itu med alla konflikter och röttagg omgående
15. Låt inte dina värsta röttagg avgöra hur du hanterar dina 95 % välfungerande medarbetare, de som får jobbet gjort

22

22

## Varför pratar just jag om just detta?



23

23

## Lägesrapport från en femtiosexåring

- Åren går fort.
- Kroppen är opålitlig, en helt frisk kropp hör till undantagen.
- Mentalt stannar man vid tjugo.
- Jag skulle ha behövt ett övningsliv först.
- Om jag inte själv väljer mitt liv så väljer någon annan så gärna åt mig.
- Utan övertygelser och livsfilosofi riskerar man landa var som helst.
- Det finns "psykologiska naturlagar", som att man måste ge för att få.
- Lycka är ett bräckligt mål - mod, mening och att känna sig levande betyder mer.
- Att se och uppskatta allt bra i sitt liv är kanske den väsentligaste förmågan för ett lyckligt liv.
- Det mesta av värde uppskattar man dessvärre till fullo först efteråt.
- Vi är sårbara, bräckliga och ömtåliga - inte starka och kraftfulla.
- Kontroll är en kulturell illusion.
- Färsök inte klara livet själv.
- Relationer det som gör livet värt att leva.
- Från att hantera min tid till att hantera min energi.
- "Good enough" får räcka.

24

## Vad har varit svårast?

1. Vad är lagom balans mellan jobb, familj och mig själv?
2. Lojalitet med organisationen eller medarbetarna?
3. Hur lojal ska jag vara med organisationens påbud (t ex dysfunktionella medarbetarsamtal)?
4. Hur personlig och privat är lagom?
5. Få lagom mycket stöd av rätt sort när det kärvat.
6. Hantera meningskiljaktigheter med överordnade.
7. Undvika och hantera felrekryteringar.
8. Hantera missnöje och konflikter, särskilt medarbetare med narcissistiska, rättshaveristiska, paranoidea och autistiska drag.

26

26



27

Om jag fick leva om mitt liv  
som chef skulle jag...

31

31

...(en massa idéer jag har)

32

32



<ul style="list-style-type: none"> <li>Inte (27 bilder)</li> <li>Overlevande tankar (25 bilder)</li> <li>Gå en chefsutbildning (NINAN jag blir chef (25 bilder)</li> <li>Inte ta skuld (4 bilder)</li> <li>Utnia mig tydliga (13 bilder)</li> <li>Skaffa mig en mentor (2 bilder)</li> <li>Fördela min tid på mina roller (3 bilder)</li> <li>Hjälpa medarbetarna ha ett liv (2 bilder)</li> <li>Ha rimliga krav på mig själv (3 bilder)</li> <li>Lysna på min inre röst (3 bilder)</li> <li>Blåsa om rätt saker (3 bilder)</li> <li>Öfva sundare arbetsmetoder (1 bild)</li> <li>Öfva ut något av jobbet var dag (1 bild)</li> <li>Gå till jobbet för att umgås (3 bilder)</li> <li>Ta vara på varje möte (21 bilder)</li> <li>Skaffa mig mer återkoppling (9 bilder)</li> <li>Ta vara på all återkoppling (15 bilder)</li> <li>Övna befärd med andras (5 bilder)</li> <li>Lägg mer kraft på värdetingen (16 bilder)</li> <li>Ta bättre referenser (1 bild)</li> <li>Stämna av förväntningarna redan under anställningen (9 bilder)</li> <li>En den sökande bedöma vilken chef han vill ha (9 bilder)</li> <li>Hjälpa medarbetarna se att vi sitter i samma båt (3 bilder)</li> <li>Förklara förståsamt redan vid anställningen (3 bilder)</li> <li>Klappa ut värdetingen (1 bild)</li> <li>Nära medarbetarsamtalen integrera (22 bilder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lära mig grundläggande psykologi (87)</li> <li>Lysna bättre (19)</li> <li>Veta en chef som medarbetarna gillar att ha (12)</li> <li>Ta ansvar för hur det blir runt mig (12)</li> <li>Träna på att se min del i samtal som inte går bra (18)</li> <li>Öfva goda relationer (52)</li> <li>Hjälpa folk se att dom duger (10)</li> <li>Släppa medarbetarna i sina (16)</li> <li>Ge råd (9)</li> <li>Alla problem beror inte på bristfällig kommunikation ...</li> <li>Fånga när något inte duger (3)</li> <li>Hjälpa folk en möjlighet att flytta sitt beteende (10)</li> <li>Hjälpa alla förstå mer (8)</li> <li>Ta itu med onödiga tankar och förväntningar (37)</li> <li>Hjälpa folk samarbeta lagom mycket (42)</li> <li>Täna fukt i att klaga konstruktivt (1)</li> <li>Bedröja att mer vanliga beteendeproblem beror på ...</li> <li>Lära mig känna igen stressvaror i sig (26)</li> <li>Ta alla nöda samtal snarast (29)</li> <li>Ta itu med alla konflikter omgående (16)</li> <li>Ta hand om rida och smet (13)</li> <li>Hålla koll på min egen OCH andras stress (17)</li> <li>Släppa de som inte mår bra (1)</li> <li>Känna igen och förebygga stress (22)</li> <li>Mörka att tillfälliga beteendeeffekter tredlar beror ...</li> <li>Förebygg psykisk ohälsa på arbetsplatsen (31)</li> <li>Öfva på arbetsplatsen (21)</li> </ul>	<p>Separat fil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stephen Covey (17)</li> <li>Lisa Wade (43)</li> <li>Ona Fyr (78)</li> <li>Thomas Lundqvist (29)</li> <li>Jim Collins (28)</li> <li>Arbeta i flow (18)</li> <li>L-E Liljeqvist (21)</li> <li>Skut (4)</li> </ul>
---	---	--

33

34

33

34

### Lära mig hur man är chef innan jag kliver på (1)

- Finns en miljon kurser om detta för alla som vill höra på. Men gör dom skillnad för medarbetarna på golvet?
- Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget - hen lämnar dig.
- Råd till chefer urartar lätt till långa listor med trehundra råd för hur man är en bra chef, alla rätt och bra (utom ibland, eftersom alla råd och strategier ibland går åt skogen).
- Det blir som att läsa en aforismsamling om hur man blir en lyckligare människa - inspirerande för stunden men man glömmer snabbt alltihopa och fortsätter att vara precis så effektiv eller ineffektiv, lycklig eller olycklig som man alltid varit. Vad är allra viktigast?
- Ledarskapets tre "delar": Leda mig själv, leda andra och veta något om verksamheten jag är satt att leda.
- Det finns massor med forskare och experter som meddelar att forskningen visat att dessa en eller två saker är allra viktigast om man vill vara en bra chef. Tyvärr förmedlar dom olika slutsatser så det blir ändå en lång lista om man poolar dom.
- Alla kommer inte att tycka om mig hur jag än gör - respekt är bättre att sträva efter.
- Allra viktigast är som jag ser det att jag behöver vara modig, rättvis och pålitlig samt visa integritet ("moralisk stake" som någon skrev) i alla lägen. Min egen personlighet och stil är avgörande.

35

35

### Lära mig hur man är chef innan jag kliver på (2)

- Det är jobbigt för många att ha en chef, en del behöver hjälp med det. Målet är att vara en chef som folk orkar ha.
- Gör det som faktiskt är möjligt och förklara respektfullt varför resten inte går att ordna. 95% köper det, övriga är felrekryterade.
- Hur narcissistisk och/eller aspig är denna medarbetare? Dessa två drag är de överlägset vanligaste svårigheterna hos problematiska medarbetare.
- Att vara chef är att vara pedagog. Nitio procent av alla svårigheter beror på att medarbetarna förstår för litet och behöver (ännu mer) information och förklaring. Tio procent bryr sig inte och borde aldrig ha anställts.
- Levnadsvisdom: att lära sig strunta i rätt saker. Och hjälpa medarbetarna göra det. "Kör de tjugo procenten, skit i resten".
- Vi behöver problem och utmaningar. Det gäller att leta rätt på bra problem, problem som vi vill brottas med. Har jag rätt problem i mitt liv och på mitt arbete?

36

36

### Lära mig hur man är chef innan jag kliver på (3)

- Vi behöver bry oss om andra. Altruism är i längden vår enda räddning från ensamhet och förtvivlan. Därav "helpers kick".
- Chefpositionen ger oss möjlighet att göra gott för våra medmänniskor, ibland under svåra förhållanden.
- Den största glädjen: att utveckla andra?
- Tydliggör dina värderingar för både dig själv och andra och låt dem vägleda dig i arbetet
- Se till att bli ogillad av rätt anledning.
- Träna på att strunta i rätt saker.
- Stäng inte ner din viktigaste källa till information om hur det går - låt folk tycka och säga (nästan) vad dom vill.
- One-on-one bättre än att vispa runt med massmail
- Ta itu med alla konflikter och röttagg omgående.
- Vet du inte hur du ska hantera konflikter så se till att lära dig.
- Utmaningen är att hjälpa människor hitta en egen motivation, att själva vilja ändra sig.
- Låt inte dina värsta röttagg avgöra hur du hanterar dina 95 % välfungerande medarbetare, de som får jobbet gjort.

37

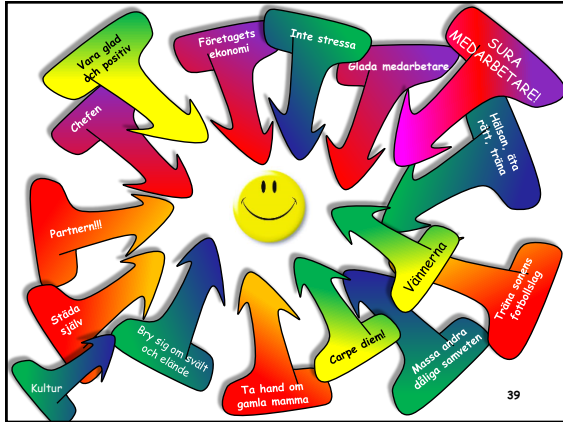
37

### Varför alls utsätta sig för att vara chef?

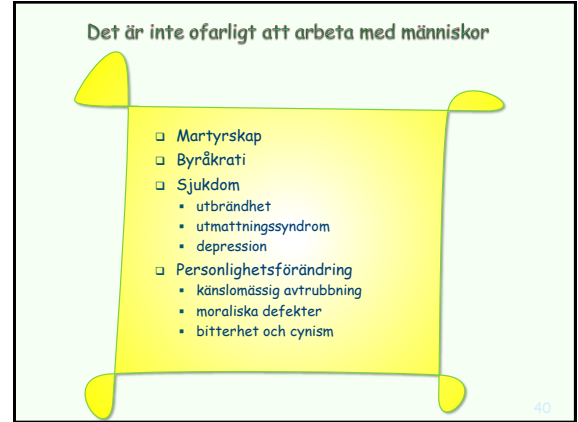
- Vi behöver problem och utmaningar. Det gäller att leta rätt på bra problem, problem som vi vill tampas med. Har jag rätt problem i mitt liv och på mitt arbete?
- Vi behöver bry oss om andra. Altruism är i längden vår enda räddning från ensamhet och förtvivlan. Därav "helpers kick".
- Chefpositionen ger oss möjlighet att göra gott för våra medmänniskor, ibland under svåra förhållanden.
- Den största glädjen - utveckla andra?

38

38



39



40

### Ta hand om dig - en lathund

1. Du har att tillgodose organisationens mål, medarbetarnas behov och dina egna behov.
2. Se till att få ut något av jobbet för egen del. Glädje, mening, utveckling, stimulans, goda möten, bidra, göra gott.
3. "Något att göra, någon att älska och något att se fram emot" (Aristoteles)
4. Använd hela dig själv - allt du kan, vill, är och drömmer om.
5. Ta ansvar för din inverkan på andra. Vi kan aldrig inte påverka andra. "Be delightful".
6. Vardera människa jag möter behöver en massa saker av livet. Vad kan just jag ge just denna person just nu?
7. Uppskattning är trevligt, men om du begär det blir det en fälla.

41

41

### Den korta chefskursen (1)

1. Se till att ta rätt jobb och ha rätt chef.
2. Anställ rätt personer (matcha era förväntningar). Medarbetarna ska inte bara stanna kvar, dom ska vilja stanna kvar.
3. Skriv din egen chefslathund (max 1/2 A4)
4. Komplettera med att fråga vad var och en behöver och väntar sig (max 1/2 A4)
5. Varje medarbetare är en separat arbetsuppgift du fått att sköta. Du har nu en A4 per medarbetare som stöd.
6. Skaffa stöd för detta i organisationen (svårast men viktigast).
7. Fixa det som går att fixa och förklara respektfullt varför resten inte går (95% köper det, resterande 5% är felrekryterade).
8. Be om regelbunden feedback av alla. Tacka för det du får.
9. Sträva efter psykologisk trygghet ("psychological safety") för alla.
10. Viktigast är att jag är modig, rättvis, ärlig, pålitlig och visar integritet i alla lägen.

42

42

### Att möta andra kräver mod

"Kan inte du prata med henne själv, hon vill nog bara ha några tabletter?"

43

43

### Den korta chefskursen (2)

10. Sluta "prioritera" bort dina medarbetare - det dom tar sig tid att be om är viktigt för dom!
11. Slös inte med er viktigaste tillgång: medarbetarnas tid, lust, intresse och energi. Skydda dem från trans och orimliga krav "upprifran", låt dem ägna sin tid åt meningsfulla saker.
12. Fokusera på er egentliga mening, det ni är till för, och minimera "inre" mening som att mata interna system ni ö h t inte skulle ha inrättat.
13. Be om hjälp både för egen del och för att nå målen. Låt medarbetarna känna att dom bidrar och behövs.
14. Förminska inte den hjälp du ber om. Folk är inte dumma i huvudet så hyckla inte. "Jag har en skittråkig sak jag behöver hjälp med. Kan du tänka dig det? Jag har inget att muta dig med men skulle vara jätkligt tacksam".
15. Lär dig prata med alla om allt, undvik inga samtal.
16. Ta itu med alla konflikter omgående.

44

44

### Den allra kortaste chefskursen

1. Hur vill **du** att din chef ska vara?
2. **Fråga** dina medarbetare hur dom vill ha sin chef!



45

45

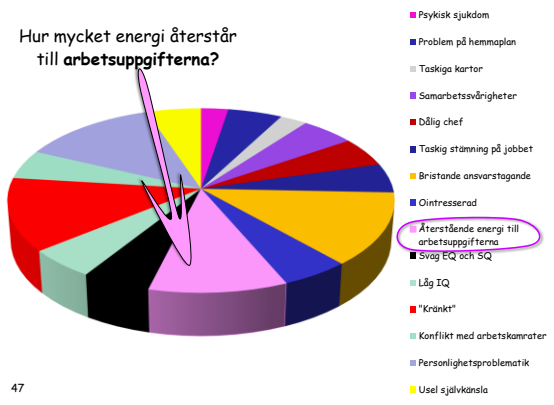
### Varför är folk inte på jobbet?

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 saknar nödvändig kompetens -> stressad av arbetet.
7. MA hinner inte jobba - omfattande privatliv, sjuka barn osv.
8. MA trivs inte med kollegorna - mobbing, utfrysning, konflikter.
9. Kass arbetsplats - stress, orimliga krav, integritetskonflikter, ingen arbetsglädje, tråkiga och meningslösa arbetsuppgifter.
10. Kass chef.
11. Bra chef men orimliga krav på denne, dvs kass organisation.

46

46

### Hur mycket energi återstår till arbetsuppgifterna?



47

47

### Varför är inte medarbetarna med här idag?



48

48

### Problem?

Hela livet är ett problem.

Problem är en möjlighet att vara levande.

49

Livet är en jobbig period!



Christina Stielli, 2017

50

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



Rollo May

51

Så här?

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



Harold Whitman

52

Vårt viktigaste psykologiska behov?  
Betyda något för andra

53

När jag skulle planera upp 2018

Äta bättre  
Träna mer  
Sova mer  
Organisera upp datorn  
Röja alla garderober  
Slänga ut bråten  
Osv

eller...

Bry mig mer om andra?

54

Att ha problem är ett av villkoren i att vara människa.  
Se dina problem som förutsättningar för ett meningsfullt liv.  
Och betrakta de olösbare "problemen" som tillstånd eller villkor du inte ska lägga kraft på.

55

Problem?

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

56

### Problem?

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

57

57

### Egenintresse och omtanke

- Att kunna glädja andra skänker oss både mening och nöje, vilket innebär att **hjälp till andra är ett väsentligt inslag i och bidrag till ett lyckligt liv.**
- Det betyder inte att vi ska leva för andra.
- Om vi inte prioriterar strävan efter vår egen lycka gör vi våld på oss själva och, följaktligen, på viljan att hjälpa andra. **En olycklig människa är mindre benägen för omtanke - och det gör henne ännu olyckligare.**

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

58

58

Har du som är chef tänkt på att...

...statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget - hen lämnar DIG.

59

59

### Vem är det som ska motivera vem?

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

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"

60

60

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

Ingebrigt Steen Jensen

61

61

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning!

Vad kännetecknar företag - och medarbetare - som lyckas, som når sina mål och som har vansinnigt roligt på vägen?

Ingebrigt Steen Jensen  
DNA Fyr.  
För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

MEDETT FÖRORD AV LEON NORDEN

2022-12-17 Michael Rangne 62

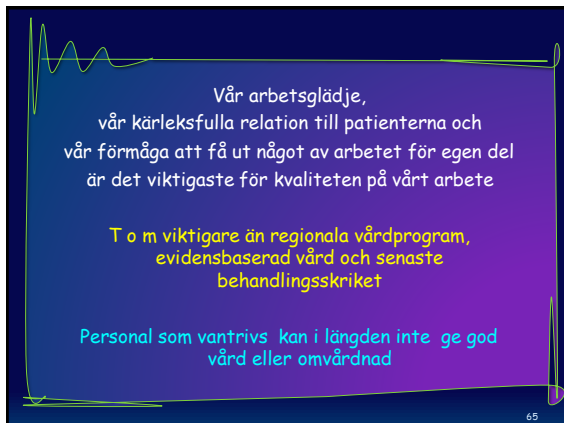
62



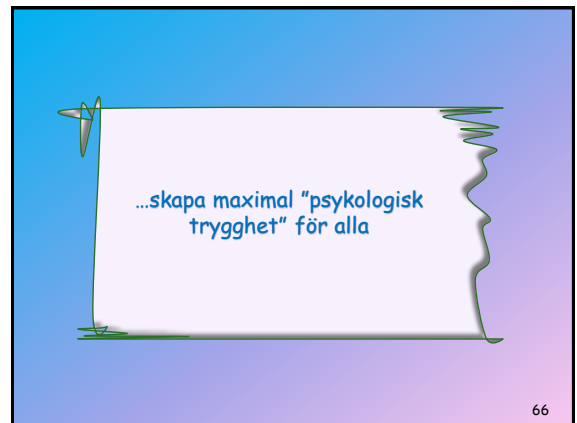
63



64



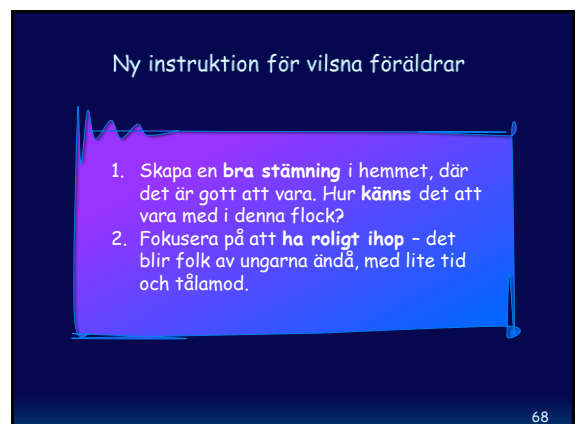
65



66

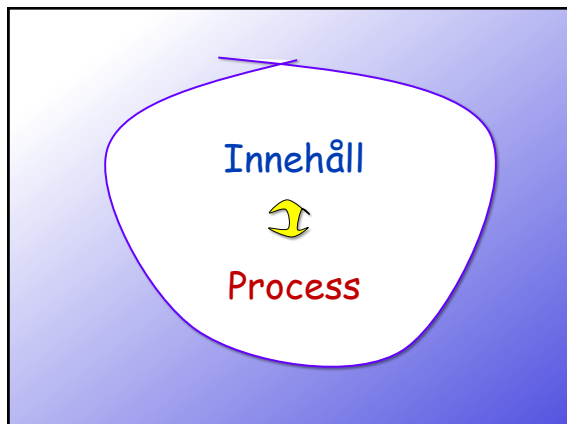


67



68





69

### Processens kvalitet avgör världens kvalitet

Processen består av

- Känslor
- Stämningen, "atmosfären"
- Tonfall
- Kroppsspråk
- Det medvetna och det omedvetna

Alla reagerar på processer, och ju sämre vi mår desto känsligare är vi.

70

Hur känns det för den andre - och hur mycket kommer jag att få veta - om han upplever att...

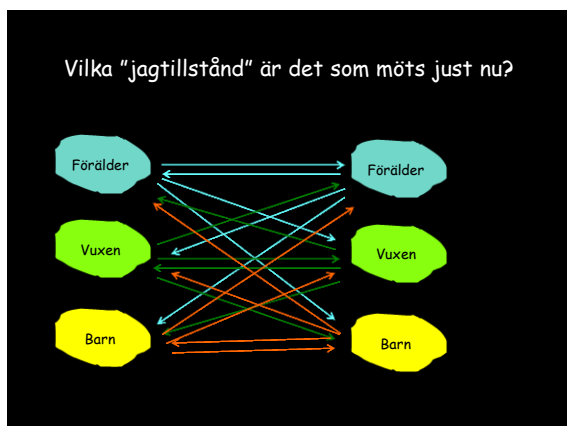
- ... jag inte bryr mig om honom?
- ... jag inte tycker om honom?
- ... samtalet tråkar ut mig?
- ... jag bara spelar en roll?

71

Den andre har rätt att bemötas likvärdigt

- Ej ovanifrån
- Ej objekt
- Ej offer
- Ej synd om

72



73

### Några icke helt likvärdiga kommunikationsmönster

1. **Pedagogen** (ger råd, långa förklaringar, instruerar, föreläser, kritiserar, klandrar, etiketterar, moraliserar, predikar, tvingar).
2. **Psykologen** (söker motiv, gör bedömningar, analyserar, tolkar, frågar ut, förhör).
3. **Strutsen** (skyr konflikter, skämtar bort, undviker, avleder, lugnar, tröstar, stryker medhårs, berömmar).
4. **Befallaren** (vill ha sin egen vilja igenom, styr och förmanar personen, beordrar, dirigerar, vannar, förmanar, hotar).

*Från Mentors föräldrakurs*

74

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina  
medarbetare väl!

75

75

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

*Christer Sandahl*

76

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

*Kahlil Gibran, Profeten*

77

77

Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat mig en  
ledarskapsfilosofi

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

78

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.

79

79

Första budet för varje chef:

Aldrig ljuga för mina medarbetare!

80

80

**Prata med dina medarbetare**

På riktigt, två jämlikar emellan.

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

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

81

Vad tänker ni om denna approach?

"How did she do it? Easy - she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in general - she sincerely cared about us and always had time to chat."

82

Obligatorisk läsning för alla personalare!



83

...inte ta skada eller bli sjuk av mitt chefsuppdrag

84

**Inte ta skada eller bli sjuk av mitt chefsuppdrag**

- Chefen har två uppgifter: Ta väl hand om medarbetarna och ta väl hand om sig själv.
- Att vara chef kan allvarligt skada min personlighet. Vem och vad kan jag lita på?
- Alla vill ha något från mig, inga likvärdig relationer, ingen ärlig feedback, risk att positionen göder min självgodhet och narcissism.
- Det finns en och annan som inte verkar ha något annat för sig än att sitta och vänta på något dom kan känna sig indignerade, kränkta och diskriminerade av.
- Otäckt att få människor emot sig. I ett evolutionärt perspektiv har det varit liktydigt med hot om utstötning ur gruppen och en säker död. Det är därför ofrivillig ensamhet är så smärtsam; vår hjärna skriker att vi måste tillbaka till flocken nu.
- Är man chef för många under lång tid kommer man att råka ut för missnöje, slitningar och konflikter. Det finns ingen gräns för hur illa man då kan fara och för hur litet hjälp man då får i vissa organisationer.

85

**Chefens två uppgifter**

Ta väl hand om medarbetarna  
Ta väl hand om sig själv

Self-Care is a  
priority and necessity  
- not a luxury -  
in the work that we do.

86

Att vara chef kan allvarligt skada min personlighet

- Vem och vad kan man lita på?
  - Alla vill ha något från mig
  - Inga likvärdig relationer
  - Ingen ärlig feedback
- Göder min eventuella självgodhet och narcissism

Rule #1  
THE BOSS IS ALWAYS RIGHT

Rule #2  
WHEN THE BOSS IS WRONG  
REFER TO RULE #1

87

Bli inte en skitstövel

1. Med makt följer ansvar.
2. Skaffa dig en mentor.
3. Bygg in kontinuerlig återkoppling från olika håll. Kräv regelbunden feedback av alla. Tacka för det du får.
4. Be om feedback efter "svåra" samtal.
5. Man är sällan så bra eller så dålig som folk säger.
6. Svik aldrig dina övertygelser och värderingar - du måste ha "råd" att hoppa av din post.
7. "Be delightful".

88

Friskfaktorer för chefen

- **Självmedkänsla.** Döm inte dig själv för hårt. Fokusera istället på det du gör bra. Var snäll mot dig själv i perioder när arbetsbelastningen är hög.
- **Sätt gränser.** Låt inte jobbet flyta ihop med privatlivet.
- **Organisatoriska faktorer.** Ett tydligt uppdrag och ett tydligt mandat är viktigt för att orka. Tillräckligt med personella och ekonomiska resurser behövs också.
- **Arbetsklimat.** Ett bra socialt klimat på arbetsplatsen skyddar mot stress och är bra för återhämtningen. Det är också viktigt att det finns en förtroendefull relation med den egna närmaste chefen eller ledningsgrupp.

Från Arbetsliv/Prevent

89

...unna mig välmående och lyckta fast jag är chef

90

Unna mig lycka och välmående fast jag är chef

- Första frågan: Lever jag rätt liv?
- "Vi är inte rädda för att dö. Vi är rädda för att aldrig ha levat." (Rollo May)
- "Please God, don't let me die without having really lived and really loved." (John Powell)
- "The glory of God is a human being who is fully alive." (John Powell)

91

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

John Powell, Fully human, fully alive

92



93



94

Vad kan vi lära av dem som snart levtt klart?

1. I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me.
2. I wish I didn't work so hard.
3. I wish I'd had the courage to express my feelings.
4. I wish I had stayed in touch with my friends.
5. I wish that I had let myself be happier.

THE TOP FIVE REGRETS of the DYING

A Life Transformed by the Death Wish

BRONNIE WARE

95

"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?

96

"Begin with the end in mind"

SOME NAME  
1957-2007  
YOUR MESSAGE APPEARS  
ON THE TOMBSTONE  
www.courtesyofstones.com

Vad vill jag att det ska stå?  
Dvs vilken människa vill jag ha varit?

97

Vetenskapens topp tre för ett lyckigare liv

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

98

Vad utmärker en frisk människa?

Förmågan att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbetet!"




99

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

Okänd källa

100

- Rabbi Bunam hade nycklarna till alla himlar. Och varför inte? Ät den människa som inte tänker på sig själv ger man gärna alla nycklar.



101

Utkast till formel för lycka

1. Se det du har, inte det du saknar.
2. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. Sträva efter att ge till andra, inte efter att få.
4. Ge av dig själv, låt din glädje och din lycka smitta andra.
5. Var inte rädd för att göra dig behövd. Och låt andra känna sig behövd.

102

Fundament för ett lyckligt liv

1. Dela med dig.
2. Långsiktighet.
3. Arbeta med dina tankemönster.

103

...skaffa mig en riktigt bra mentor/coach och träffa hen regelbundet i ur och skur

104



**Skaffa mig en riktigt bra mentor/coach och träffa hen regelbundet i ur och skur**

- Vi är aldrig "färdiga", vi kan alltid lära mer och kommer alltid att litet längre fram att undra varför i hela världen vi inte förstod detta tidigare.
- Vi behöver alla någon som hjälper oss förstå, tänka och leva. "Ingen smärta är som den att inte förstå" (Lena Andersson).
- Socialt stöd är allt för oss, vi överlever inte utan.

105

105

**Lever jag rätt liv?**



106

106

**Varför gör jag inte ett bra jobb?**

**Brister i systemet**

- Tid
- Utbildning
- Stöd
- Mening
- Övriga resurser

**Moralisk defekt**

- Lat
- Bryr mig inte om andra
- Egen vinning
- Illvillig
- Ond

**Bristfällig självinsikt**

**Egna brister**

- Kunskap
- Motivation
- Inlevelseförmåga
- Moralisk defekt (se ruta)

**Personlighetsrelaterat**

- Narcissistisk
- Antisocial/psykopat

107

**...fördela min tid rättvist på mina olika roller i livet**

108

108

**Fördela min tid rättvist på mina olika roller i livet**

- Dela in ditt liv i separata "spår" och låt inte dessa inkräkta på varandra.
- "Ge då kejsaren vad kejsaren tillhör, och Gud vad Gud tillhör." (Bibeln)
- Vem vill jag vara i livet? Vilka är mina djupaste värderingar? Har jag ett "personal mission statement"?
- Vill jag vara en god vän eller en fantastisk vän, en bra förälder eller en enastående förälder, en bra kollega eller en älskad kollega?
- Viktigast för många av oss: Göra skillnad för våra medmänniskor. Det spelar roll att jag finns, det spelar roll hur jag är, jag lever inte förgäves.

109

109

**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...



110

110



111


### Hjälpa mina medarbetare ha ett liv

- ❑ Människor har ett liv utanför jobbet. Hjälp dem ha det med gott samvete, utan att behöva känna sig som svikare.
- ❑ Hjälp dem välja sina liv, att prioritera klokt, att hantera stressen på arbetet och i sina liv. "Kör de tjugo procenten och skit i resten" (de tjugo procent som står för åtta procent av resultatet).
- ❑ Vi mår bättre ju större del av våra liv som vi upplever att vi väljer själva, i stället för att vi upplever våra liv som en oändlig räkka "måsten" vi inte kan undkomma.
- ❑ Att välja är att välja konsekvenser. Vi kan göra vad som helst, men vi kan inte välja konsekvenserna av våra val - dessa följer utan pardon av våra val. Spanskt ordspråk: "Välj vad du vill, och betala för det, sa Gud"

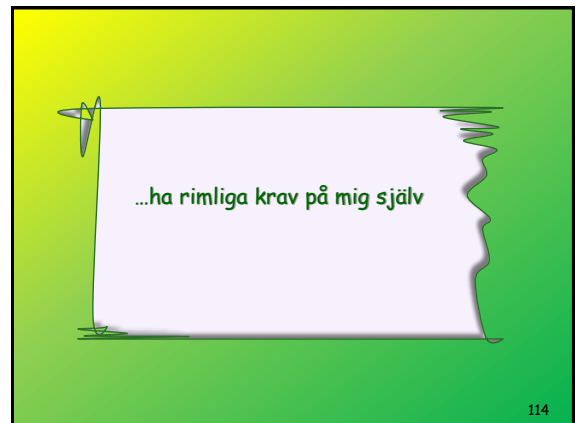
112

### Vad kan vi lära av dem som snart levt klart?

1. I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me.
2. I wish I didn't work so hard.
3. I wish I'd had the courage to express my feelings.
4. I wish I had stayed in touch with my friends.
5. I wish that I had let myself be happier.



113



114

### Ha rimliga krav på mig själv

- ❑ Jag kan besluta om vad jag ska göra, men inte hur det ska gå.
- ❑ Ansvar och kontroll är inte samma sak.
- ❑ Jag kan ta ansvar för processen, men resultatet råder jag inte över.
- ❑ Det enda jag kan göra är att vattna mitt äppelträd.
- ❑ Men glöm inte att vattna – vi kan inte göra mer än vi kan, men vi ska inte heller göra mindre.
- ❑ Som överkurs ska sägas att det för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa för att leva det liv jag väljer.
- ❑ Slutresultatet råder ingen över, för det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.
- ❑ Det är detta förhållningssätt till livet, inte hur väl jag lyckas, som ger mig stolthet och självkänsla.
- ❑ Varje samtal är ett experiment. Det kommer att gå åt skogen ibland.
- ❑ Vad göra när du inte vet vad du ska säga? "Metaprata". Säg att du inte vet vad du ska säga. Be därefter den andre om råd.

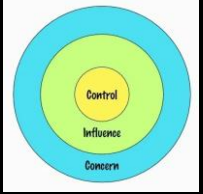
115

**JAG KAN BESLUTA OM VAD JAG SKA GÖRA - MEN INTE HUR DET SKA GÅ**

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

JAG KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN...  
...MEN RESULTATET RÅDER JAG INTE ÖVER

DET ENDA JAG KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA MITT ÄPPELTRÄD  
(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



116

Att göra sitt bästa är gott nog

Som överkurs ska sägas att det för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa för att leva det liv jag väljer.

Slutresultatet råder ingen över, för det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som ska ge mig stolthet och självkänsla.

117

Varje samtal är ett experiment

118

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata"

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

119

Även för chefen?

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 bättre behandlare, genom att vara uppmärksam på patienternas reaktioner på det man gör.

120

...lyssna mer till min inre röst

121

Lyssna mer till min inre röst

- Var äkta och autentisk, visa andra vem du är, vad du vill och vad du står för.
- Lev med integritet, dvs med kongruens mellan inre upplevelser och värderingar och yttre beteenden.
- Låt dina egna övertygelser väga tyngre än samhällets påbud och andras önskemål på dig.
- Svik aldrig dina övertygelser och värderingar – du måste ha "råd" att hoppa av din post.
- Arbetet är en möjlighet för mig att göra skillnad, att leva ett värderingsstyrt liv, att bidra med hela mig, att använda mig själv för ett syfte större än jag själv. Arbetet är en möjlighet till lycka.
- Alla profeter och filosofer har kommit fram till samma sak: lyckan smyger in bakvägen genom köksdörren när jag gör något för andra. Jagar jag lycka för egen del flyr den snabbt sin kos. Man behöver gå omvägen om andra för att bli lycklig på riktigt.

122

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

123

123

...bråka mer om det som är viktigt för mig och mindre om skitsakerna

124

124

**Bråka mer om det som verkligen är viktigt för mig och mindre om skitsakerna**

- ❑ Vara mer obekväm, inte finna mig i vad som helst, ifrågasätta mer, stå på mig mer, ta fler konflikter.
- ❑ Bråka med rätt personer, om rätt saker, av rätt anledning, på rätt sätt och låt resten vara.
- ❑ Vad är viktigt att bråka om? Sådant som blir dåligt för andra människor (t ex de jag är satt att hjälpa) och sådant som står i strid med mina egna övertygelser.
- ❑ Vi behöver leva våra värderingar för att må bra, så se till att ha sådana.
- ❑ Vad är egentligen viktigt för mig och/eller organisationen här?
- ❑ Be om fler förklaringar. "Det är kanske en mycket bra idé du har. Hjälp mig förstå hur du tänker här."

125

125

Sortera eländet till rätt fack

Problem

Villkor

126

126

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

Ken Keyes

127

127

...odla sundare arbetsvanor

128

128

### Odlare sundare arbetsvanor

- ❑ Ta bättre hand om mig själv på jobbet – fysiskt, mentalt och socialt.
- ❑ Viktigt för vårt välmående att göra vanor av det vi mår bra av.
- ❑ Skapa ostörda block av tid för de tyngre projekten.
- ❑ Avsätt tid redan på morgonen för de viktigaste privata ärendena. Klara av det där samtalet jag haft på min agenda var dag i tre veckor och som drar massor med energi av att inte bli gjort.
- ❑ Luncha eller ta en promenad med en trevlig kollega var dag. Varför inte gå till jobbet för att umgås?
- ❑ Planera in friskvårdstimmen i förväg så att den blir av.

129

129

...se till att själv få ut något av jobbet var dag

130

130

### Se till att själv få ut något av jobbet var dag

- ❑ Arbetet är en möjlighet för mig, en chans att tillgodose mina egna behov.
- ❑ En klok arbetsgivare inser att hen skriver två kontrakt vid anställningen: det formella anställningskontraktet och en inofficiell överkommelse om att medarbetaren ska få vad hen behöver som människa på arbetet.
- ❑ De allra flesta av våra behov är sociala behov (gemenskap, uppskattning, betyda något för andra) och kan bara tillfredsställas tillsammans med andra. Vi behöver andra människor för att få vad vi vill ha av livet.
- ❑ Den kloke arbetsgivaren ser därför till att medarbetarna kan få vad dom behöver av livet även på jobbet. Då har de en anledning att gå dit i stället för att stanna hemma i social isolering.
- ❑ Uppmuntra allt umgänge på jobbet, skapa så många forum för sociala kontakter du bara kan. När medarbetarna längtar efter att få träffa alla sina kompisar på jobbet är du i hamn.

131

131

...gå till jobbet för att umgås

132

132

### Gå till jobbet för att umgås

- ❑ Det enda som skiljer "mycket lyckliga personer" från normallyckliga personer är förekomsten av "rika och tillfredsställande sociala relationer" (Ed Diener och Martin Seligman).
- ❑ Viktigaste faktorn för hur långt liv du får, enligt seriös forskare på TED: Hur många människor du älskar!
- ❑ Sociala relationer är nummer ett för din hälsa och din livskvalitet. Samla på människor, inte saker.
- ❑ Men naturligtvis ska jag se till att göra vad jag ska och lösa mina uppgifter.
- ❑ Den bästa upplevelsen är för många att få ta itu med lagom svåra projekt tillsammans med sina kollegor. Det är mycket roligare att göra något tillsammans än att sitta på sin kammare och göra det själv.
- ❑ Uppmuntra därför allt stimulerande och meningsfullt arbete i grupp.

133

133

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

Ed Diener och Martin Seligman

134

Viktigaste faktorn för hur långt liv du får:

Hur många människor du älskar!

135

135

...ta väl vara på varje möte

136

136

Ta väl vara på varje möte

- Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor.
- Min 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.
- Varje människa jag möter behöver en mängd saker av livet, så även av sin chef. Vad behöver just denna person jag har framför mig, vad kan jag bidra med här?
- Varje möte är en möjlighet för båda till glädje, stimulans, utveckling, mening, att ge något och att få något. Jag har något att lära av varje människa jag möter.
- Vad har mina [patienter, medarbetare, barn, partner, kunder] gett och lärt mig? Har jag berättat det för dem?
- Hur känns det för den andre om hen känner att hen tillför mig något värdefullt, att jag blir glad av att vara med hen?
- Se till att ditt barn känner sig som en tillgång i ditt liv - inte som en belastning och ett hinder för ditt liv. Mitt liv är så mycket roligare nu när jag har dig!
- "Lev ditt liv utifrån att den du är gör skillnad, så blir livet ett äventyr" (Werner Erhardt).
- Så länge jag själv väljer hur mycket, när och till vem jag ska ge blir jag knappast utbränd. Tvärtom skyddar goda möten, stimulans, glädje och upplevelse av mening mot utbrändhet.

137

137

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor!

138

138

Är mina relationers kvalitet en slump?

139

139

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

140

140



Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

141

Lycka

Bry sig om andra

142

Intresse, välvilja  
Empatisk förmåga  
Spegelneuron

**Rekiprok altruism**

Massa behov!

Dopamin

Vem är du? Vad vill du?

Information, uppfattar välviljan

Bekräftelse, du duger  
Ger vad den andre behöver

Tacksamhet  
Du är också okay  
Ger något tillbaka

Värdefull för andra -> välmående, självkänsla

Trygghet  
Tillhörighet  
Uppskattning  
Kärlek

Transcendence  
Self-Actualization  
Esteem Needs  
Love & Understanding  
Safety Needs  
Physiological Needs

143

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.

144

Kärleksfulla känslor

↓

Handling som upplevs kärleksfull av den andre

145

Ta vara på alla möten - även med dina klienter

146

Kan det vara så att...

...varje möte med en annan människa är en möjlighet för mig själv?

147

147

Kan det vara så att...

Varje möte är ett tillfälle att uppleva glädje och mening?

Varje möte med en annan människa är en möjlighet för mig själv att både ge och få något?

Jag har något att lära av varje människa jag möter?

148

148

Hur känns det för den andre...

...om han känner att han tillför mig något värdefullt, att jag blir glad av att vara med honom?

149

149

Jag ↔ Relationen ↔ Du

Äkta eller falsk dialog?  
Äkta eller falskt möte?

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

150

150

Leta efter, och ge uttryck för, din uppskattning av det goda hos den andre

Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terrapins gäva av Irvin D Yalom

151

151

Vad har mina .... [patienter, medarbetare, barn, fru, kunder] gett och lärt mig?

?

152

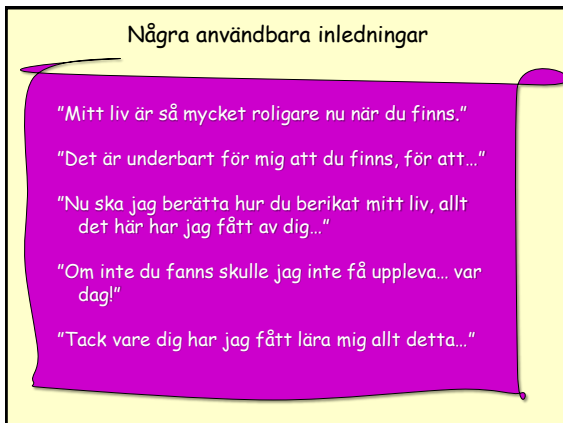
152



153



154



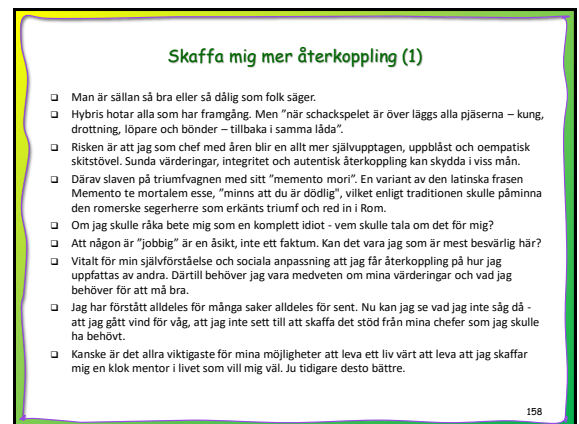
155



156



157



158

### Skaffa mig mer återkoppling (2)

- ❑ Skapa en "culture of honesty", (omtänksam uppriktighet) i dina viktigaste relationer och på arbetsplatsen. Inget skapar lika mycket trygghet som att veta att människor omkring en är ärliga och pålitliga.
- ❑ Min samtalspartner är min bästa läromästare. "Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare." (Buddha eller efterföljare).
- ❑ Bygg in regelbunden återkoppling från olika håll.
- ❑ Gör en pakt med en eller ett par förtrogna vars omdöme och integritet du litar på.
- ❑ Be om återkoppling i slutet av alla viktiga och/eller svåra samtal. Hur har detta samtal känts för dig? Vad skulle jag kunna tänka på och göra bättre nästa gång?
- ❑ På arbetet behöver jag veta vad jag ska göra (målet) och hur det går (resultatet) för att kunna korrigera kursen när påkallat.
- ❑ Begär därför fortlöpande återkoppling från din chef. Be att få höra sanningen om hur dina insatser uppfattas. Vi bär alla med oss samma fråga och har rätt att få svar på den: Duger jag?
- ❑ Tacka för den feedback du får.

159

159

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

Att personen är "jobbig" är en **åsikt**.

160

160

Kan det vara **JAG** som är besvärlig?

161

161

Vem är den besvärligaste människan i ditt liv?



162

162

### Mer begränsad målsättning?

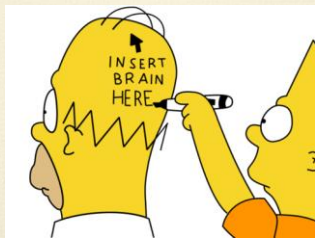
Inte själv vara den besvärlige

163

Utan god självinsikt skadar jag den jag vill hjälpa

164

Om jag skulle råka bete mig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för mig?



165

165

Om jag börjar må allt sämre - kommer någon att märka det och ta upp det med mig?



Varför har inte **alla** arbetsplatser kollegiala samtalsgrupper?

166

166

Skaffa dig återkoppling på det du gör

1. Gör regelbundet **sit-ins** med bra kollegor.
2. Avsluta alla samtal med att **be patienten om återkoppling** på hur hen upplevt samtalet och vad du kan göra bättre.
3. Varje missnöjd patient är en möjlighet till ökad självkännedom och att bli en bättre läkare. Så ta missnöjet på allvar, **försök förstå och lära för framtiden.**

167

167

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Be om det.
- Erbjud återkoppling i retur, erbjud en pakt.
- Gör det till ett stöende 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.
- Förmedla att du vill få återkoppling även på negativa beteenden och personlighetsdrag (om du vill det).

168

168

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- 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.
- 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.

169

169

... ta väl vara på all återkoppling jag kommer över

170

170

### Ta väl vara på all återkoppling jag kommer över

- ❑ Hur dödar jag effektivast min viktigaste informationskanal? Kallar det "gnäll", "negativism", "bromskloss" och "förändringsovilja".
- ❑ Stäng inte ner din viktigaste källa till information om sakernas tillstånd - dina medarbetare!
- ❑ Mina medarbetare kan lära mig nästan allt jag behöver veta, om jag bara frågar och lyssnar noga på svaret. "Just ask!"
- ❑ "Assume that the person you are listening to might know something you don't." (Jordan Peterson).
- ❑ Ta emot och tacka för all feedback. "Den nyttigaste läxan livet lärt mig är att idioterna ofta har rätt." (Winston Churchill).
- ❑ "Då och då snubblar människor över en sanning, men de flesta reser sig upp och skyndar vidare som om ingenting hänt." (Winston Churchill igen).
- ❑ "Försvara din begränsning, och du får behålla den." (Richard Bach)
- ❑ Visa vad du gör av informationen, visa att den inte förmedlats förgäves.

171

171

### Jag vill ha ett vattentätt system!



172

### Vem är din främste lärare?



173

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

Sökaren nr 1/1986

174

Mina medarbetare kan lära mig nästan allt jag behöver veta...

...om jag bara frågar...

...och lyssnar noga på svaret!

175

175



"Det ligger något i det du säger."

176

176



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




177

177

## Närvaro

Mind Full, or Mindful?



178

178


Försvara din begränsning...  
och du får behålla den!

Richard Bach

179

179

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



180

180

Assume that the person you are listening to might know something you don't.

Hur stänger jag effektivast ner min viktigaste informationskanal?

Just ask!

"Gnäll"

"Negativism"

"Bromskloss"

"Förändringsovilja"

JORDAN B PETERSON  
12 RULES FOR LIFE  
AN ANTI-DOTE TO CHAOS

LOVE 'EM OR LOSE 'EM  
GETTING GOOD PEOPLE TO STAY

181

181

## Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention are the same thing



Abha Dawesar

182

182



183

### Dosera teflonet med omdöme

- ❑ Man kan inte vara tillsammans utan smärta.
- ❑ Mina negativa känslor är ofta friska budskap till mig själv, från mig själv, om mig själv. Det är klokt att lyssna till min smärta innan den går över i utbrändhet och depression.
- ❑ Den kanske svåraste frågan: När ska jag låta min känsla styra mitt handlande, och när ska jag sätta mig över den och låta mitt intellekt och min vilja styra?
- ❑ Vanligen samma råd från mina chefer när jag beklagar mig över hårda tag och arga medarbetare: Mer teflon!
- ❑ Teflon hjälper mig att hålla huvudet kallt när så behövs, gör det möjligt att reglera hur mycket makt andra har över mitt inre och är nödvändigt för att överleva på en kass arbetsplats och i vissa offentliga sammanhang.
- ❑ Med arga och elaka människor som inte är så viktiga för mig gör jag klokt i att skydda mig med ett rejält lager.
- ❑ Teflon är emellertid inte gratis. Jag behöver själv välja hur mycket teflon jag ska förse mig med i olika situationer.
- ❑ I kontakten med familj och vänner måste jag ta av mig teflonen igen. Nära relationer förutsätter öppenhet och sårbarhet. Teflon är en kostsam strategi i privata relationer då det berövar mig närhet, intimitet, stöd och utveckling.

184

### The pros and cons of teflon

**Pro**

- ❑ Hjälper mig att hålla huvudet kallt när så behövs.
- ❑ Gör det möjligt att reglera hur mycket makt andra har över mitt inre.
- ❑ Nödvändigt för att överleva på en kass arbetsplats och i andra offentliga sammanhang.

**Con**

- ❑ Kostsam strategi i privata relationer.
- ❑ Ingen närhet, ingen utveckling, inget stöd värt namnet när jag behöver det.
- ❑ Omöjliggör äkthet, sårbarhet, närhet, intimitet och annat av betydelse för nära och meningsfulla relationer.

**Välj när och hur mycket teflon du ska ta på dig!**

185

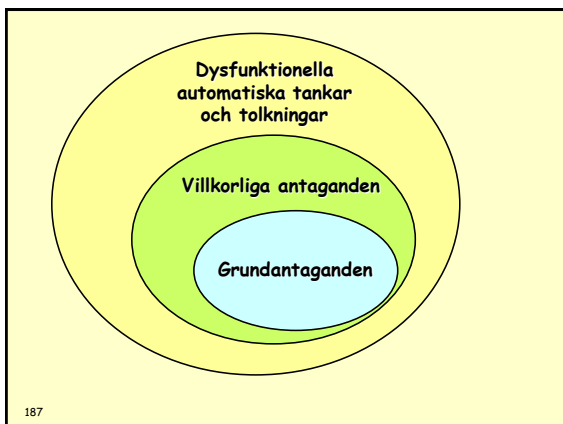
### Våra negativa känslor fyller en funktion

Mina negativa känslor är ofta friska budskap till mig själv, från mig själv, om mig själv.

↓

Det är klokt att lyssna till vår smärta innan den går över i utbrändhet och depression.

186



187

### Den allra svåraste frågan



När ska jag låta min känsla styra mitt handlande, och när ska jag sätta mig över den och låta mitt intellekt och min vilja styra?

188



189

### Lägga ännu mer tid på rekryterandet (1)

- Chefens överlägset viktigaste uppgift är att rekrytera rätt medarbetare.
- "Get the right people on the bus. They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it." (Jim Collins, Good to great).
- "Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me." (Jim Collins).
- "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." (Jim Collins).
- Övertro på vad man kan förändra hos sina medarbetare. Mer och bättre kommunikation löser inte alla problem och konflikter. Tvärtom är många imponerande resistenta mot alla förändringsförsök utifrån.
- "Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt människor med förmåga att samverka med andra människor, då sitter man där. Jag har arbetat mycket med personalutbildningar och min uppfattning är att det är svårt att genom utbildningsinsatser korrigera en felaktig rekrytering." (Gillis Herlitz).
- Bästa sättet att hantera besvärliga medarbetare är att inte anställa dem.

190

190

### Lägga ännu mer tid på rekryterandet (2)

- Tänk aldrig "positivt" vid rekrytering (eller giftermål).
- Min erfarenhet som psykiater är att det sällan är patienten som är det största problemet. Vanligen handlar svårigheterna snarare om problematiska medarbetare, dysfunktionella strukturer i organisationen eller om mig själv. Alla andra är vanligtvis värre än patienten. Även jag själv – minst nittio procent av mina bekymmer har jag själv skaffat mig.
- Rätt rekrytering är viktigt även för mitt personliga välbefinnande p g a det omfattande elände som riskerar drabba inte bara organisationen utan även mig själv om jag anställer fel person.
- Inget skulle ha underlättat mitt liv på jobbet lika mycket som medarbetare med mer välordnad personlighet. De fem mest problematiska procenten upptar nittio procent av den tid jag har möjlighet att avsätta för medarbetarrelaterade ärenden.
- Jag borde ha lyssnat mer till min intuition och mina varningsklockor. Narcissister, autister, rättshaverister, lågbegåvade, utmattningsdrabbade... tecknen fanns där nästan alltid när jag tittar ärligt i bakspeglarna. Vilket inte innebär att alla med svårigheter nödvändigtvis ska undvikas, men jag måste veta vem jag anställer så att vi kan ta höjd för behovet av stöd och anpassning.
- Det är dumt att bara anställa medarbetare som är som jag, men klokt att inte anställa människor jag direkt ogillar. Känslor tenderar att smitta så risken är stor att vi inom kort kommer att ogilla varandra. "Olika" men inte "ogilla".

191

191

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!

192

192

### Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

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

Gillis Herlitz, etnolog,

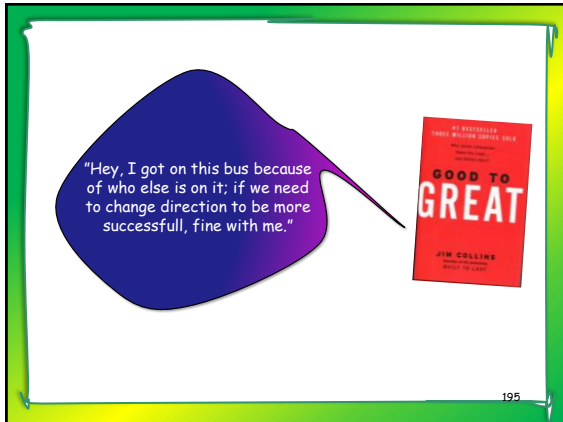
193

193

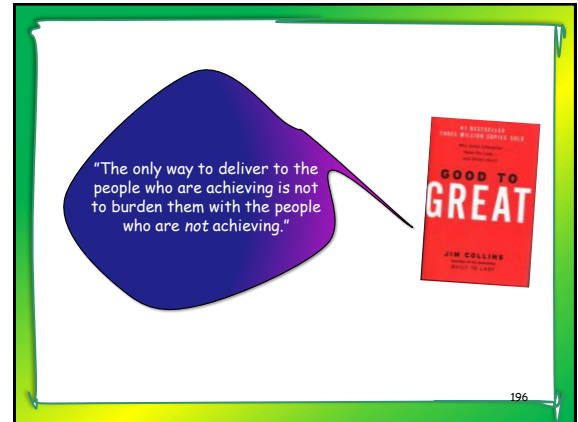
"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."

194

194



195



196



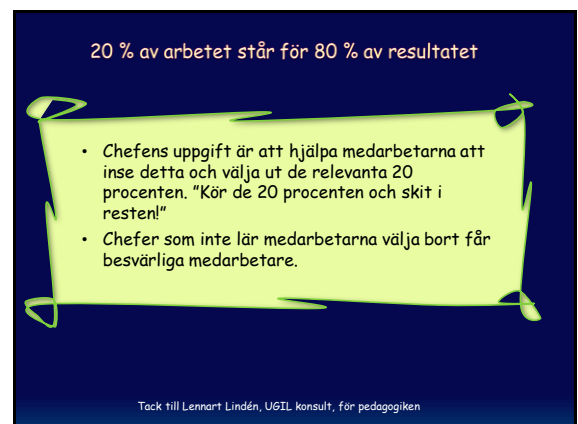
197



198



199



200

Ditt företag "har" inte anställda - företaget **ÄR** sina anställda!

Vem du anställer är kanske ditt viktigaste uppdrag. Lämna inte över det till HR-avdelningen utan delta själv aktivt med liv och lust.



201

201

Har ni sådana här hos er?

- Skjuter upp arbetsuppgifter.
- Motsätter sig uppgifter som han eller hon inte vill utföra.
- Arbetar ineffektivt med sådana uppgifter.
- Klagar oresonligt på krav.
- "Glömmer" åtaganden och skyldigheter.
- Gör inte sin del av jobbet.
- Tror sig göra ett mycket bättre jobb än vad andra anser.
- Tar inte emot förslag från andra på ett konstruktivt sätt.
- Kritiserar chefer på ett oskäligt och omotiverat sätt.

Uttalade narcissistiska och antisociala drag.

202

202

Skyll dig själv om du anställer denna!

- Självupptagenhet
- Bryr sig inte om andra
- Oförmåga se helheten
- Bristande ansvarstagande
- Samarbetssvårigheter
- Överdriven stresskänslighet
- Svag förmåga till empati
- Opålitlighet
- Instabilitet av alla sorter
- Bristande flexibilitet i tanke och handling

203

203

Vem söker vi hos oss?

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

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

204

204

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.

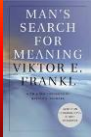
Georg Bernhard Shaw

205

205

A culture of discipline

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

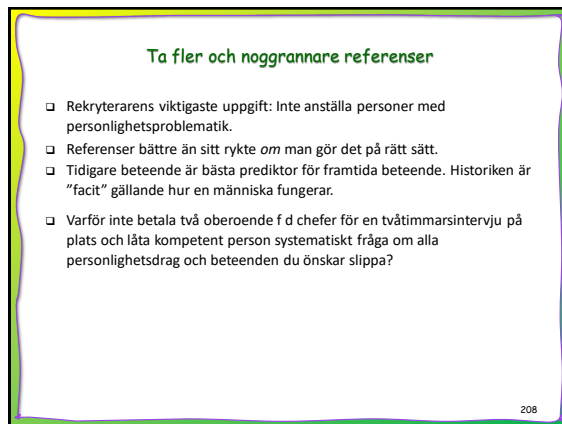


206

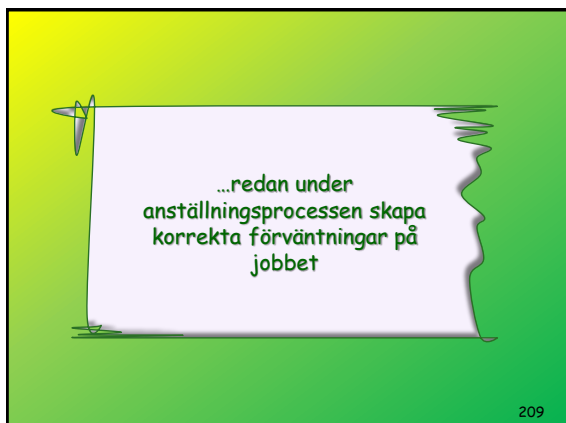
206



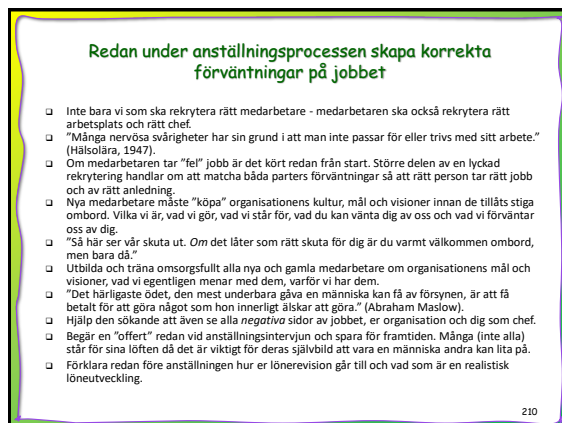
207



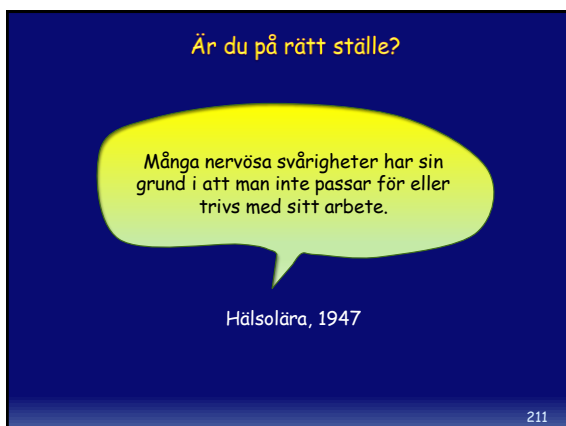
208



209



210



211



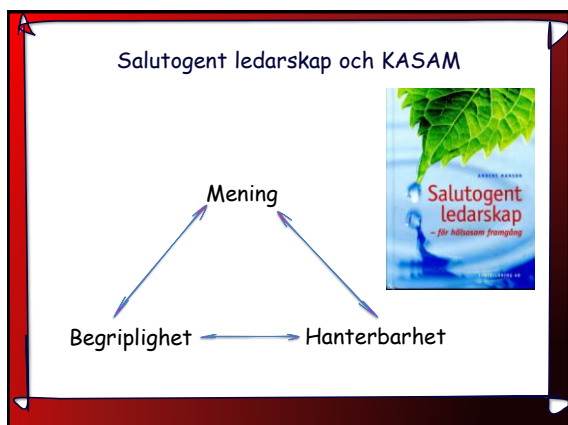
212



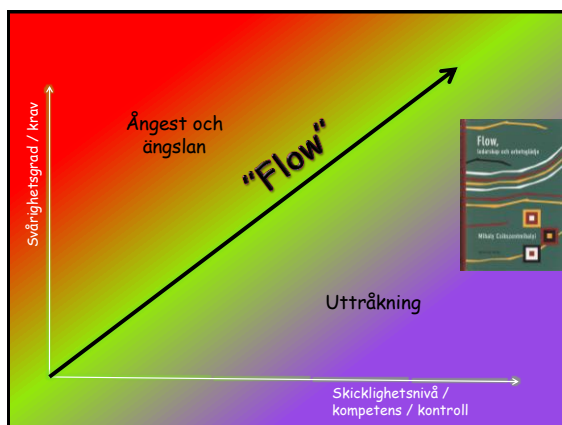
213



214



215



216

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.

217

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

218

218





...be den presumtive medarbetaren beskriva vilken chef hen behöver

219

219

Be den presumtive medarbetaren beskriva vilken chef hen behöver

- ❑ Låt inte din chefstil bli en överraskning för medarbetaren.
- ❑ Stäm av medarbetarens förväntningar med hur du själv faktiskt är som chef och fråga hur hen tror hen skulle trivas med dig som sin chef.
- ❑ Medarbetarens viktigaste fråga: Finns här något att hämta?

220

220

Vi har samma fråga i alla möten

Finns här något att hämta?

221

221

En till förresten

Duger jag?

222

222

Saker vi Egentligen vill ha i våra liv

- ❑ Uppmärksamhet, bli sedd och hörd
- ❑ Respekt, bli tagen på allvar
- ❑ Förståelse, medkänsla, omtanke
- ❑ Uppmuntran
- ❑ Bekräftelse, betyda något för någon
- ❑ Äkthet, autenticitet, genuin kontakt
- ❑ Ärlighet och sanning, hjälp att förstå

223

223

Vilka verktyg har jag?

- ❑ Kunskap
- ❑ Sunt förnuft
- ❑ Empatisk förmåga
- ❑ Medkänsla
- ❑ Äkthet
- ❑ Humor
- ❑ Mig själv och det liv jag levt

Kärlek!



224

224



Känslor smittar

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

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

225

225

...hjälpa våra medarbetare inse att vi sitter i samma båt

226

226

Hjälpa våra medarbetare inse att vi sitter i samma båt

- ❑ Om än på något olika plats i båten. Medarbetarna kan behöva hjälp att se helheten och att se arbetet ur chefens synvinkel.
- ❑ Det skrivs massor om chefs uppgifter och ansvar men betydligt mindre om medarbetarnas eget ansvar. Var hittar man en kurs "Så blir du en bättre medarbetare"?
- ❑ Kursen finns: *Så blir du en bättre medarbetare* av Lisa Wade. Det behövs så litet. De flesta chefer blir lyriska av medarbetare som faktiskt gör sitt arbete, i tid, lagom noggrant och helst med ett leende då och då. "Hitta ett jobb du tycker om. Gör det bra. Och gå hem."
- ❑ Uppgiften är att hålla sin chef på gott humör. Totta Näslunds "Gå ut och älska nån idag" kan på jobbet med fördel översättas till "Gör din chef glad idag." 😊

227

227

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

228

228

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. ...

229

229

...redan vid anställningen förklara hur vår lönerevision går till och vad som är en realistisk löneutveckling

230

230

**Redan vid anställningen förklara hur vår lönerrevision går till och vad som är en realistisk löneutveckling (1)**

- Det gäller att inte "sätta igång" folk, och det gör man bäst genom att vara extremt tydlig i alla lägen och genom att alltid vara noga med att skapa rätt förväntningar.
- Se alltså till att redan innan du anställer någon förklara hur lönerrevisionen går till och vad som är en förväntad löneutveckling. När folk väl har bestämt sig för att dom har "fel lön" är det vanligen kört.
- Samma fars varje år. Vi peppar medarbetarna med att nu har vi börjat sätta rättvisa löner, nu ska alla få lön efter prestation osv. Varpå jag förses med de med facket överenskomna 1,6 procenten att fördela oavsett hur bra (eller inte) medarbetarna jobbat. Om alla skulle börja producera tjugo procent fler patientbesök över tid kommer ingen att få en spänn mer.

231

231

**Redan vid anställningen förklara hur vår lönerrevision går till och vad som är en realistisk löneutveckling (2)**

- Jag har räknat på en ST-läkares lön hos oss och kommit fram till att betalningen för att ligga i som en iller ett helt år jämfört med att "bara" göra ett bra jobb är 2 328 kr efter skatt.
- Det fattas uppenbart en nolla i det påslag som dom bästa får för att det ska fungera motivationshöjande, 2-300 kr mer i månaden efter skatt är inte värt att slita ett helt år för, snarare riskerar det att uppfattas som ett hån.
- Så i praktiken får vi inte nöjdare medarbetare med vår process. Tvärtom är den egentliga uppgiften vid varje lönerrevision att försöka hålla nere antalet besvikna och "kränkta" medarbetare så gott det går.
- Man kan inte veta var man har en presumtiv rättshaverist som bara väntar på att blomma ut vid minsta tecken på att hen är fördelad, och som kommer att uppleva sig kränkt när hen inte får som hen vill.
- Min slutsats är att jag behöver hjälpa medarbetarna att hitta någon bättre anledning än det årliga lönepåslaget för att göra sitt allra bästa. Vilket det förstås finns, men pengarnas symbolvärde motverkar fokusering på relevantare anledningar att göra sitt bästa för sina medmänniskor.

232

232

**Enklaste sättet att kränka en medarbetare?**



233

233

**Floskel-bingo vid lönesamtalet**

Om man tittar på genomsnittslönen ligger du högt	Alla är ju så kompetenta och duktiga	Jag är ju alldeles ny som chef och känner inte alla	Min egen lön höjs inte heller så mycket
Jag måste satsa på några få så du får stå tillbaka i år	Jag har delat in er i två grupper och du tillhör de som får mest	Tycker du att jag ska ta från andra och ge till dig?	Du fick ju så mycket förra året
På andra kliniker har man inte så mycket som vi har här	Vi måste höja dem som fått låga ingångslöner	Jag skulle gärna vilja ge dig mer men HR (personalavdelning en) säger nej	Du har ju inte arbetat här så länge
Jämfört med andra ligger du bra till	Nästa år kanske jag kan satsa på dig	Du är jätteduktig, men jag har inte mer pengar	Du får se nya sjuvårspatienterna som meriterande och roliga, tyvärr kan jag inte ge mer i lön på grund av dessa.

234

234

**"Jämförelsehelvetet" - en säker väg till olycka**

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

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

235

235

**Räkneövning**

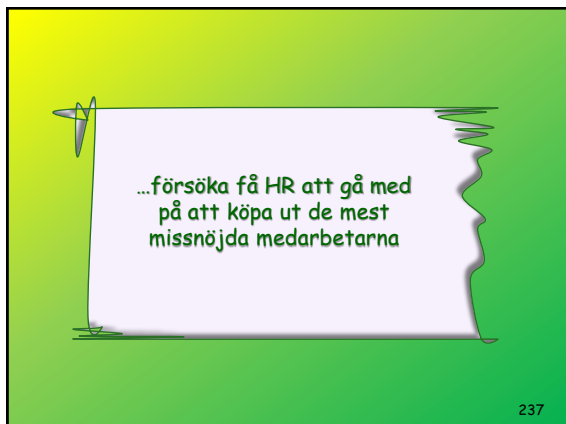
<b>Genomsnittlig ST-läkare</b>	<b>Stjärnspelare</b>
• Lön 48 000 kr/månad	• Lön 48 000 kr/månad
• Påslag 1,6% = 768 kr	• Påslag 2,5% = 1 200 kr
• Marginalskatt 55% = 422 kr	• Marginalskatt 55% = 660 kr
• Kvar i plånboken 346 kr	• Kvar i plånboken 540 kr

Betalningen för att ligga i som en iller ett helt år jämfört med att "bara" göra ett bra jobb är alltså 2 328 kr.

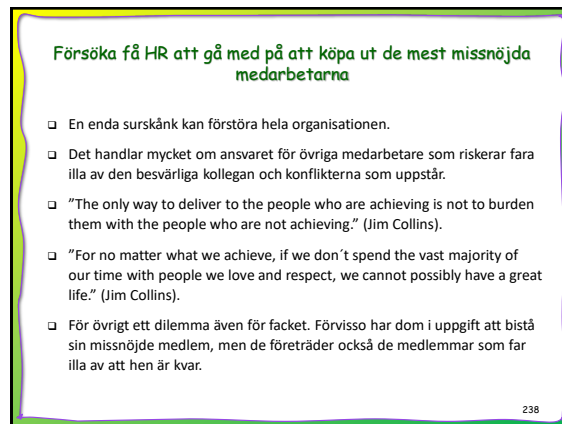
**Slutsats:** Hjälp medarbetaren att hitta en bättre anledning än det årliga lönepåslaget för att göra det allra bästa arbete hen är kapabel till.

236

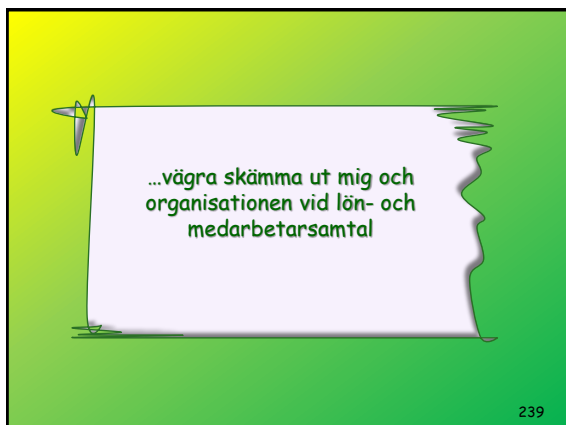
236



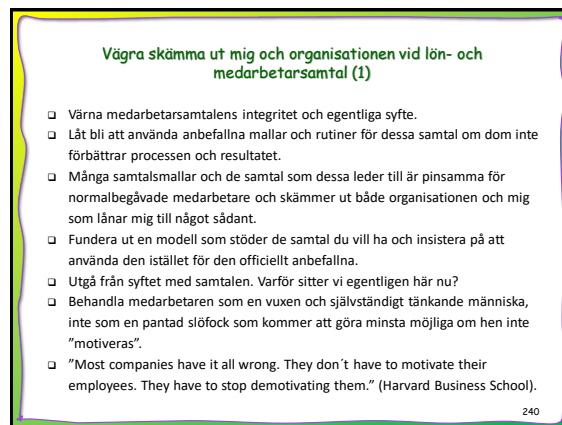
237



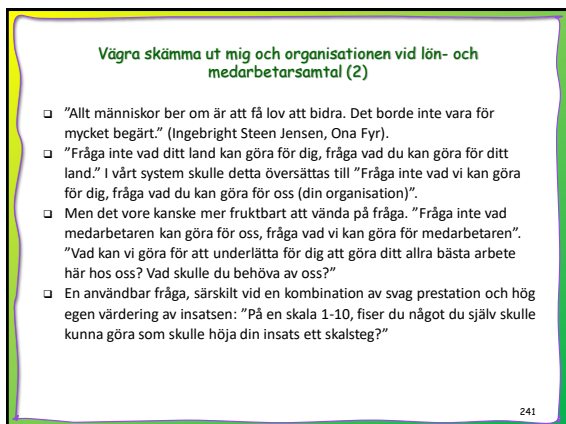
238



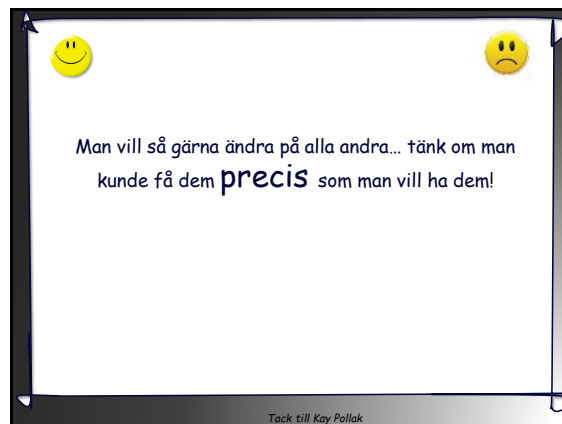
239



240



241



242

### Det enklaste utvecklingsamtalet?

- Hur ser medarbetaren på sin insats?
  - Hur tycker du själv att det går? "På en tiogradig skala, hur bra tycker du själv att du presterar? Ser du själv något du skulle kunna göra för att förbättra din insats ett snäpp, med en poäng? Vad skulle du behöva av oss då?"
- Hur ser jag på medarbetarens insats?
  - Lyft fram det positiva, tacka uppriktigt för det som förtjänar uppskattning (både arbetsinsatser och det hen ger som medmänniska)
- Får du vad du behöver av oss?
  - Kan vi underlätta för dig på något vis så låt oss veta!
  - Vad behöver du av oss för att få ihop livet med barn, familj och oss på ett sätt som blir bra för dig?
  - Vad behöver du för att kunna fortsätta göra ditt allra bästa arbete?
  - Hur kan jag som chef hjälpa dig?
  - Vad är svårast här, vad skulle kunna få dig att lämna om vi inte sköter oss?

244

244

### Effektiv delegering

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

245

245

### Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

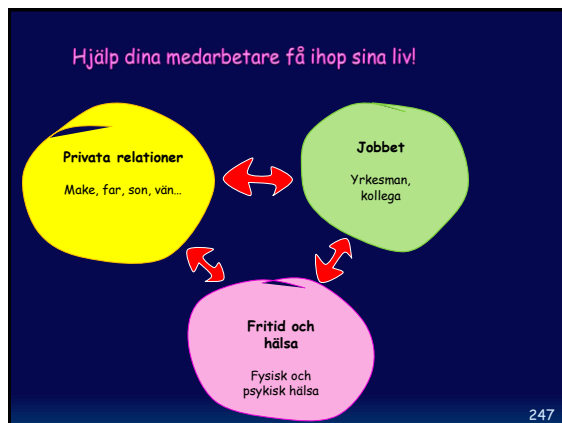
Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

246

246



247

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

**"Vardagens Femkamp"**

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

→

**"Medaljerna"**

- Mening
- Glädje
- Kärlek
- Frid
- Vardagsmakt

248

248

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

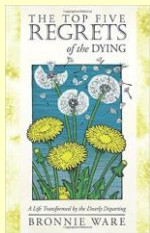
The diagram shows three large, overlapping ovals on a dark blue background. The left oval is yellow and labeled 'Mina relationer'. The middle oval is pink and labeled 'Jag själv'. The right oval is green and labeled 'Jobbet'.

249

249

### Vad kan vi lära av dem som snart levtt klart?

1. I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me.
2. I wish I didn't work so hard.
3. I wish I'd had the courage to express my feelings.
4. I wish I had stayed in touch with my friends.
5. I wish that I had let myself be happier.



250

250

### OM DU SOM LEDARE BARA TÄNKER GÖRA EN ENDA SAK SÅ GÖR DETTA

Tänk dig en arbetsplats där alla gen järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!  
Så vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad hen är allra bäst på
- vad hen allra helst skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad hen behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

251

251

### Effektiv delegering

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

252

### Effektiv delegering

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

253

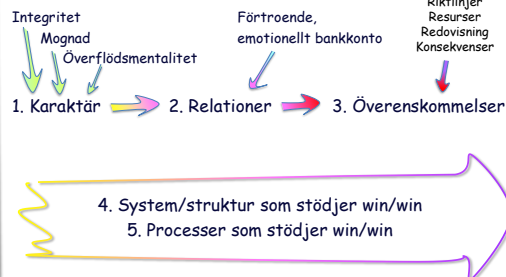
### Win/win handlar om min inställning

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

Stephen Covey

254

### Vägen till win/win



255

## Feedback

- All feedback är bättre än ingen feedback.
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Uppmuntran är mer konstruktivt stimulerande än kritik, vars effekt är mer oberäknlig.

L-E Liljeqvist

256

## I stället för beröm

- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl
- Ta på allvar, visa respekt
- Genuin och autentisk kontakt, hyckla inte, ljug aldrig
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta
- Ge och ta emot information
- Ge uppmuntran
- Visa tillit och förtroende
- Se det goda, lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa
- Visa din uppskattning och tacksamhet för medarbetarens insatser och för det hen bidrar med som medmänniska
- Känn och visa stolthet över att ha hen som medarbetare

257

## Framgång föder framgång

- Och omvänt - motgång föder motgång.
- För att få igång en person som inte kommit in i matchen är det en god idé att hjälpa vederbörande att uppleva framsteg i någon form, på något vis, inom något område.

L-E Liljeqvist

258

## Den viktigaste frågan

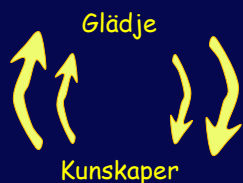
Gör du det du älskar, och älskar du det du gör?



259

259

## Den goda cirkeln



260

260

## Den goda cirkeln

Om du gör det du älskar blir du bra på det



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

261

261

## Livskvalitet?

Att få ägna sin  
tid åt sådant  
man är  
intresserad av!



262

262

## Den goda cirkeln



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

Ju bättre du är på något, desto roligare blir  
aktiviteten.

Och ju roligare aktiviteten är, desto bättre  
blir du på den.

263

263

## Det är inte allt eller intet

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

264

264

## Utmärkande för kloka mål

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

265

## Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.
3. Engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
4. Hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
5. Hoppa in på nya projekt.
6. Ändra i smått när större förändringar inte är möjliga.

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

266

## Vad du som anställd kan göra själv

- Öka upplevelsen av flow genom att **sätta upp tydliga mål och anta utmaningar** som arbetet i sig egentligen inte kräver.
- Ta större ansvar och **engagera dig** i uppgifter du finner intressanta.
- **Ta initiativ** på olika sätt och hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
- Hoppa in på **nya projekt**.
- **Ändra** i smått när större förändringar inte är möjliga. Några smärre förändringar här och var kan också göra stor skillnad för din arbetsupplevelse.

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

267



### 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.*

268

### Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Tänk igenom vad du vill uppnå.
- Förbered dig.
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga - fråga, erbjud möjligheten.
- Ge feedback vid rätt tillfälle.
- Ge feedback ofta, helst direkt. Vänta inte till utvecklingsamtalet en gång per år.
- Ge inte feedback när någon av er är upprörd. Vänta tills båda är i balans.
- "Kom" från rätt ställe. Särskilt vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen gäller en konflikt er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- Positiv feedback har ofta större effekt än korrigerande.

269

269

### Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Ge återkoppling på handlingar och beteenden du vill främja. Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- Ge feedback på prestation, inte personliga egenskaper.
- Ge positiv och negativ feedback vid olika tillfällen. Låt utvecklingsamtalet handla om utveckling och framtid.
- Var tydlig. Linda inte in korrigerande feedback och börja inte prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- Använd jagspråk. "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- Visa att du bryr dig och vill hjälpa till att lösa problemet. Visa empati och förståelse.
- Kom igång: börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mår man lika bra av att ge som att få positiv feedback.

270

270

...lära mig grundläggande  
psykiatri

271

271

### Lära mig psykiatrins grunder

- Separat kurs på minst två dagar. Gå en sådan om du arbetar med människor.
- Mycket värdefullt att känna igen de som är sjuka innan man eventuellt börjar dribbla med övriga "besvärliga" medarbetare.
- Människor med psykisk sjukdom behöver medicinsk vård och kan dö om dom inte får det.
- Hur vet jag om den andre är psykiskt sjuk?
- Vilka psykiska sjukdomar finns det?
- Hur kan jag hjälpa den drabbade?
- Vilka hjälpinstanser kan jag hänvisa till?
- Lär dig åtminstone hur du känner igen en depression och hur du på tre minuter kan ta reda på om människan du har framför dig är i riskzonen för att ta sitt liv.

272

272

Hantera  
sjuka  
personer

Hantera  
"besvärliga"  
personer

Organisationens  
arbetsmiljö och  
stresshantering


273

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan	
Rekrytera rätt - vill, kan, orkar, passar in, ansvarstagande, stabil, självgående	
Gör det möjligt att trivas - kultur, arbetsglädje, mening, gemenskap, stöd	
Rätt chef - kunskap, tydlig, gott hjärta, lämplig personlighet, rätt motiv	
Chefens ges rimliga förutsättningar - stöd uppifrån, vetlig chef, rimlig ekonomisk situation, utrymme för god personavård, kunna styra belastningen	
Rimliga organisatoriska förutsättningar - arbetsbörda, chef med befogenheter, integritet	
Kollektiv prevention - rimlig stressnivå, balans krav/kontroll, ansträngning/belöning, socialt stöd, Maslach, KASAM, "person-environment fit", samtalsgrupper, mentorsprogram	
Individuell preventiv anpassning (utvecklingsamtal) - vad behöver just Kalle för att trivas?	
Aktiv monitorering (tät kontakt) - hur mår Kalle, vad behöver han?	
Kollektiv monitorering (enkäter APT) - hur mår gruppen i stort? Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UIMS, KEDS)	
Identifiara de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, intresse, rutiner, enkäter/skattningar(?)	
Kriskompetens - veta hur man stöttar människor vid trauma, sorg och livskris	
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri	
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp	

274

Bra saker att ha med sig när man möter människor som inte mår bra

1. Hur vet jag om den andre är psykiskt sjuk?
2. Vilka psykiska sjukdomar finns det?
3. Hur kan jag hjälpa den drabbade?
4. Vilka hjälpinstanser kan jag hänvisa till?



275

Några av de vanligaste tillstånden (1)	
Tillstånd	Punktprevalens
<input type="checkbox"/> Anpassningsstörning	Nästan alla
<input type="checkbox"/> Akut stressyndrom	Många
<input type="checkbox"/> Posttraumatiskt stressyndrom	5,6 - 6,8% (livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> Utmattningsyndrom	18% (livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> "Utbrändhet"	?
<input type="checkbox"/> Depression	6-7% (23% män, 36% kvinnor livstids)
<input type="checkbox"/> Bipolär sjukdom	2%
<input type="checkbox"/> Vanföreställningsyndrom	0,03% (?)
<input type="checkbox"/> Schizofreni	0,5%
<input type="checkbox"/> Substansbruksyndrom	5-15% riskbruk (alkohol)
<input type="checkbox"/> Drogmisbruk	7,9% (livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> Anorexia nervosa	0,5-1% (kvinnor)
<input type="checkbox"/> Bulimia nervosa	1-2% (kvinnor)

276

Några av de vanligaste tillstånden (2)	
Tillstånd	Punktprevalens
<input type="checkbox"/> ADHD	5-7% (barn), 2-4% (vuxna)
<input type="checkbox"/> Autism	1% (2,4% diagnos Reg St.)
<input type="checkbox"/> Intellektuell funktionsnedsättning	1-1,5% (varav 70% lindrig)
<input type="checkbox"/> Social ångest	7% (13% livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> Paniksyndrom	2-3%
<input type="checkbox"/> Generaliserat ångestsyndrom	1,5-3% (9% livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> Specifik fobi	13%
<input type="checkbox"/> Tvångssyndrom	2%
<input type="checkbox"/> Kroppsyndrom	? (1-5% har "svår hälsoångest")
<input type="checkbox"/> Samlarsyndrom	1,5% (6% hos de över 70)
<input type="checkbox"/> Narcissistiskt personlighetsyndrom	1-2%
<input type="checkbox"/> Antisocialt personlighetsyndrom	1%
<input type="checkbox"/> Emotionellt instabilt personlighetsyndrom	1-2% (20-40% i psykiatri)
<input type="checkbox"/> Trottsyndrom	8,5% (livstidsprevalens)
<input type="checkbox"/> Uppförandestörning	9,5% (livstidsprevalens)

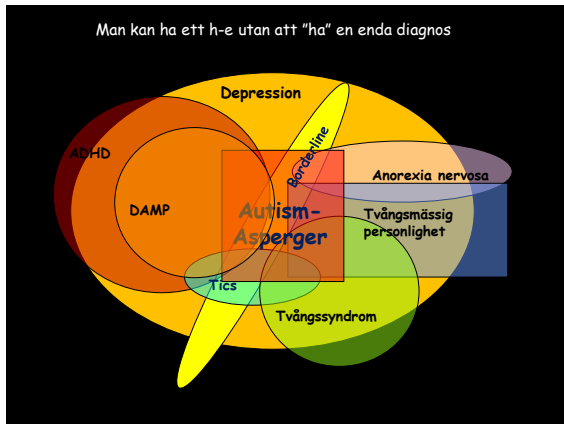
277

Vad funkar på en arbetsplats?			
	Ok, OM VÅL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
Depression	x		x
Bipolär sjukdom	x		x
Social fobi	x		x
Tvångssyndrom	x		x
Generaliserat ångestsyndrom	x		
Paniksyndrom	x		x
Posttraumatiskt stressyndrom	x		x
Specifik fobi	x		
Årstörning	x		x
Schizofreni		xx	x
Vanföreställningsyndrom	x		x
Misbruk och beroende	x		xx
ADHD	x	x	x
Autistisk störning		x	x
Svag begåvning		x	x

278

Vad funkar på en arbetsplats?			
	Ok, OM VÅL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
"Utbrändhet"	x	x	x
Utmattningsyndrom	x	x	x
Utmattningsdepression	x	x	x
Paranoida personlighetsdrag			xxx
Kverulansparanoida			xxxx
Schizoida drag		x	x
Schizotypa drag		x	x
Histrioniska drag		x	x
Instabila drag ("borderline")		x	xx
Narcissistiska drag			xxx
Antisociala drag			xxx
Passivt aggressiva drag			xx
Fobiska drag		x	x
Osjälvtändiga drag		x	x
Tvångsmässiga drag		x	x

279

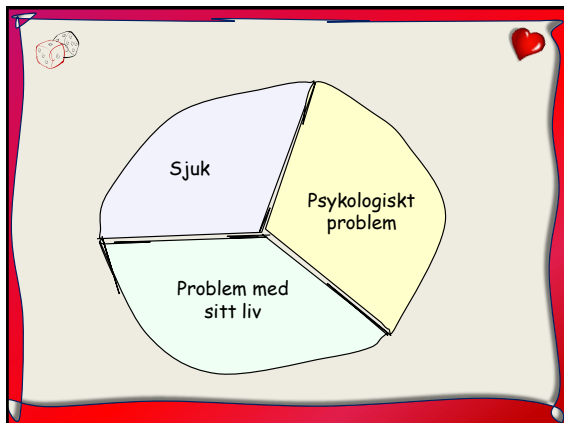


280

Vilka förmågor behöver vi för att klara livet i det moderna samhället?

- "Gå från A till B"
  - Planera
  - Organisera
  - Genomföra
- Koncentration
- Reglera uppmärksamheten
- Reglera aktivitetsnivån
- Impulskontroll
- Förstå andras inre liv, empati
- Ömsidigt samspel, social interaktion
- Kommunera
- Förmedla sympati

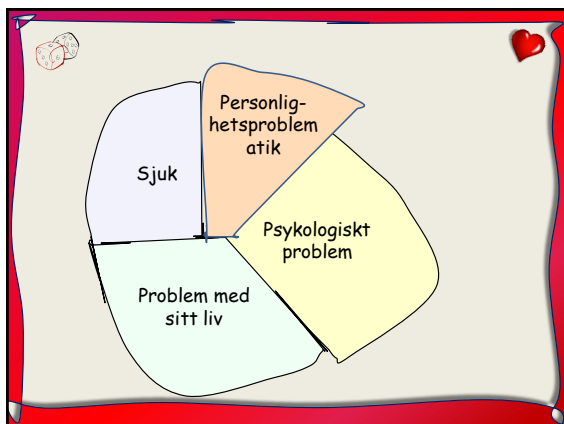
281



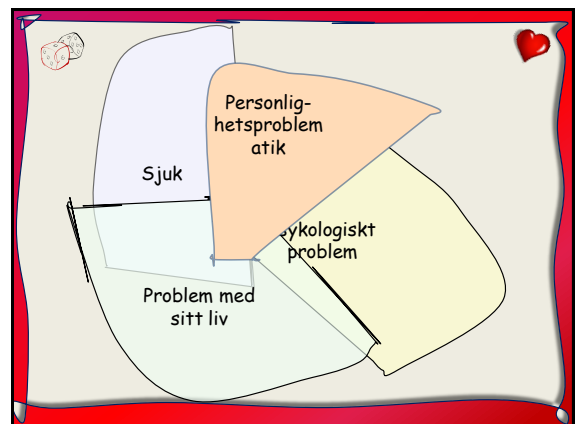
282

Några exempel på "besvärliga" människor

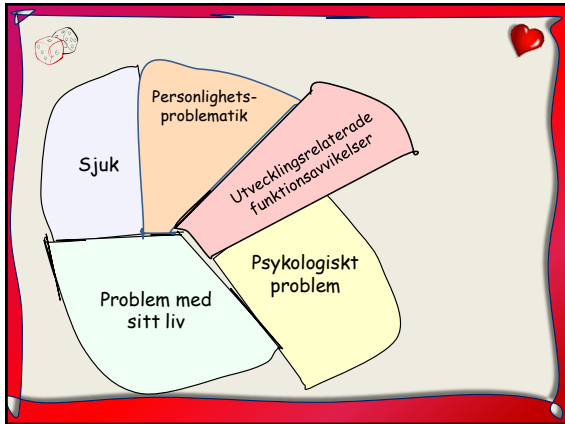
283



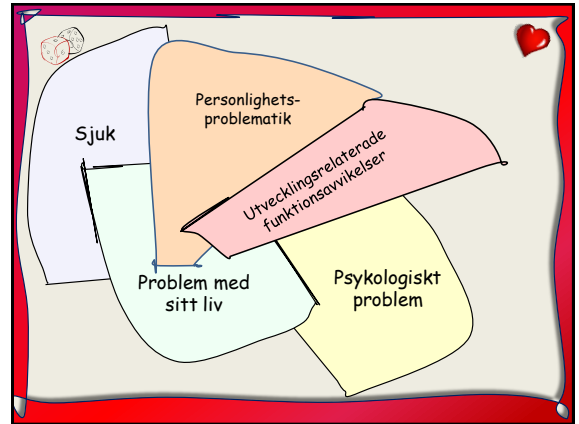
284



285



286



287

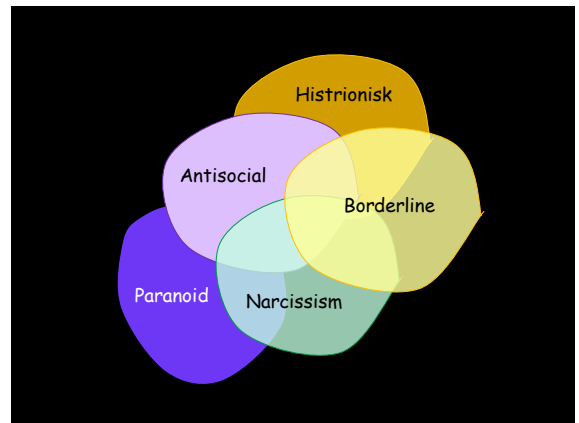
Sårbarhet för psykisk sjukdom alstras tidigt

- Övergrepp
- Misshandel
- Incest
- Emotionell försummelse
- Separationer
- Förluster
- Missbruk
- Psykisk sjukdom

➔ Personlighetsavvikelse

288

288



289

Vad gör vi med Kalle som inte funkar längre?

Och Lisa, som aldrig funkat som hon borde?

Har personen alltid varit besvärlig, eller är det nytt?

290

290

Kalle som inte funkar längre:

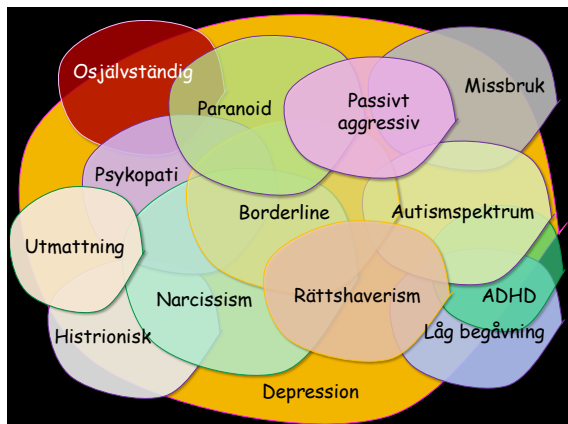
- Stressad?
- Tungt på hemmaplan?
- Livskris?
- Hänt något j-t?
- Konflikter?
- På fel ställe?
- Fel chef?
- Depression?
- Utmattning?
- Utbrändhet?
- Psykos?
- Missbruk?

Lisa, som aldrig funkat som hon borde:

- Ångestsjukdom?
- ADHD?
- Autismspektrum?
- Intellektuell funktionsnedsättning?
- Personlighetsavvikelse?
- Narcissism?
- Borderline?
- Antisocial?

291

291



292



293



294



295

Hur är det att vara drabbad av psykisk ohälsa?

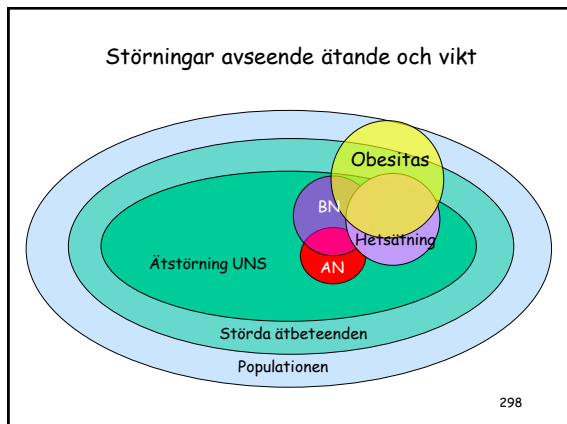
- **Ångest**
- Plågad, lidande, psykisk smärta
- Förvrängt tänkande, svarta tankar
- Sömnstörning
- Uppgivenhet, resignation, hopplöshet
- Meningslöshet
- Upplevelse av **ensamhet** och oälskbarhet
- **Livsleda**, dödsönskan, tankar på självmord
- Maktlöshet, **vanmakt**
- **Skamkänslor**
- **Skuld**känslor
- Oavledbar, går inte att muntra upp
- **Orkar inte ta sig i kragen**, far illa var dag av sin passivitet

296

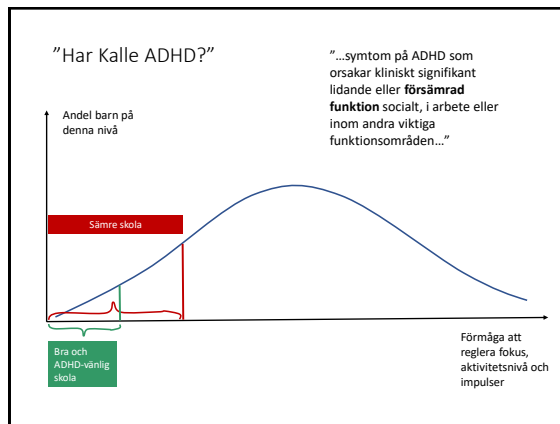
Varför missar vi så ofta hur dåligt andra mår?

Patienter med depression	Patienter med ångest
• Uppgivna	• Kan prata på
• Trötta	• Svårt att höra hur mycket de lider
• Fåordiga	• Ofta missförstådda
• Ger nedsatt kontakt	
• Tror inte att någon bryr sig	
• Svårt ta emot hjälp	

297



298



299

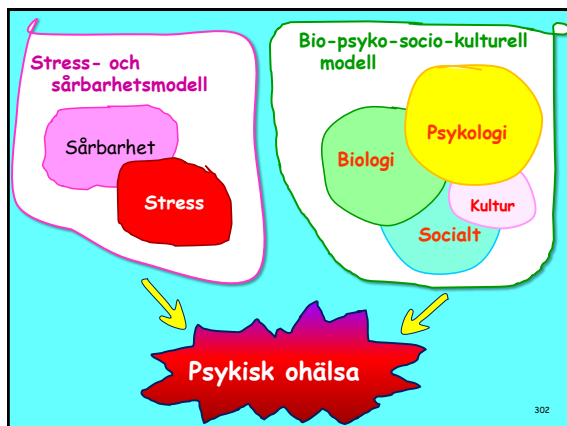


300

<p><b>ADHD:</b> Why worry - nu kör vi, tänka kan vi göra senare!</p>	<p><b>Mani:</b> Vi vill, vi kan, vi förs!</p>	<p><b>Paranoid:</b> De kanske vill oss illa, så vi behöver vakta hela natten!</p>	<p><b>Generaliserat ångestsyndrom:</b> Vänta liteet nu, det här kan faktiskt gå illal</p>
<p><b>Depimerad:</b> Vi klarar det inte, ligg lågt, vi drar oss tillbaka!</p>			<p><b>Ormfobi:</b> Blir jag biten så dör jag!</p>
<p><b>Samlarsyndrom:</b> Materiella ting kan ha ett överlevnadsvärde!</p>			<p><b>Narcissist eller psykopat:</b> Allt är tillåtet i kampen för överlevnad!</p>

301

301



302

### Risikfaktorer för depression hos unga, i turordning

1. Konflikter med kamrater
2. Konflikter mellan föräldrar
3. Konflikter med föräldrar
4. Föräldrars bristande närvaro
5. Egen kroppslig sjukdom

303

303

## Varför gå över ån efter vatten?

Många barn är i praktiken "föräldralösa"

- 200 000 barn har missbrukande föräldrar.
- 200 000 barn blir vittne till våld i hemmet.
- 80 000 barn misshandlas själva i hemmet.
- 80 000 barn har psykiskt sjuka eller störda föräldrar.
- 30 000 barn utsätts för sexuella övergrepp.
- 10 000 barn har föräldrar i fängelse.

Monica Dahlström-Lannes, f d våldsbrottsutredare, SvD

304

## Anknytningsstörningar och tillitsbrist

Störd anknytning till vårdnadsgivaren



Stört samspel med vårdnadsgivaren



Maladaptiva förhållningssätt och strategier hos barnet



Bristande förmåga att hitta ändamålsenliga sätt att relatera till andra människor



305

305

## Nyare förklaringsmodeller

1. Relativ fattigdom
  - Jämförelseångest, "reference anxiety" i rikare länder - man jämför sig med sina arbetskamrater och grannar.
2. Socialt kapital
3. Statussyndromet
  - "Bevakningen av den närmaste omgivningen".
  - Toppositionerna ger högre status och därmed bättre kontroll över livet.

306

## 1. Kunskap

## 2. Professionell behandling

## 3. Egenvård (= ett klokt liv)

Lära om   Aktivering   Motion   Kost   Mening  
 Gemenskap   Kärlek   Jobbet   Alkohol   Slappna av  
 Humor

## 4. Effektivt tänkande

307

## Varför får man "ingen hjälp"?

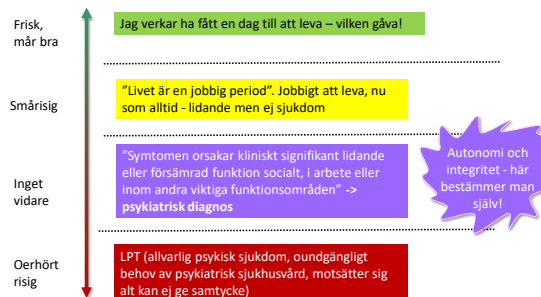
- Enorma behov.
- Orimliga förväntningar på livet?
- Resursbrist och dess konsekvenser.
- Bristande medverkan.
- Många behandlingar har halvdan effekt.
- Ingen "draghjälp".
- Situationen i slutenvården.
- Varierande kompetens och fallenhet hos vårdgivarna.



308

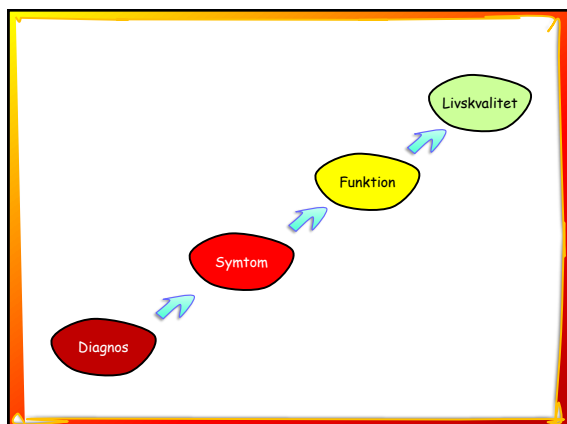
308

## Hur dåligt "får" man må i Sverige?



309





310



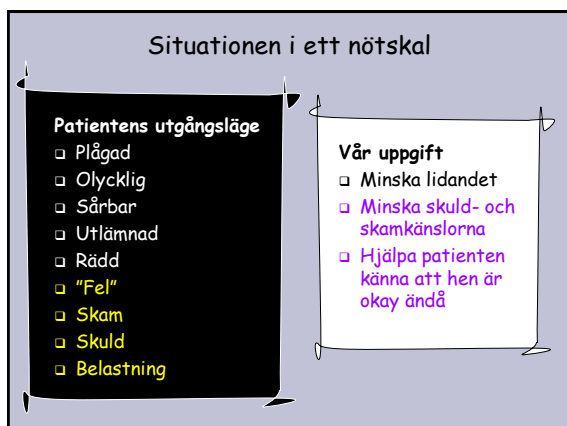
311



312



314



315



316

"Patienten har inte en allvarlig psykiatrisk störning, så hon får ta ansvar själv."

Hur många skulle hävda samma sak om patienten var deras egen syster/mamma/dotter?

317

Bättre förslag

- Stöd och förståelse
- Medmänsklighet
- Information, psykopedagogik
- Hjälp att ta tillvara sina rättigheter
- Läkemedelsbehandling
- Psykoaterapi (KBT)
- Sjukskrivning/sjukpension

318

Stötta på rätt sätt

1. Uppmuntra hennes **kontakt med sjukvården**.
2. Det gäller att hitta **rätt balans** mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga.
3. Hjälプ den drabbade att **planera in trevliga aktiviteter** som skingrar tankarna och som hen mår bättre av.
4. Uppmuntra till att **träffa människor** hen brukar må bra.
5. **Gör ett aktivitetschema** en dag i taget.
6. Lära sig att **kritiskt granska** och ifrågasätta de depressiva tankarna.



319

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

- Det allra viktigaste den andre kan göra själv är att **ta emot och fullfölja** föreslagen, vetenskapligt dokumenterad, behandling:

Antidepressiva läkemedel  
Psykoaterapi  
Elbehandling

320

Undanröj utlösande och bidragande faktorer

- Konflikter
- Psykosociala problem
- Missbruk
- Somatisk sjukdom
- Läkemedel



321

Undvik tillfälliga lättnader i övermått

- Alkohol
- Somliga psykofarmaka
- Sex
- Mat
- Shopping
- Träning
- Arbete
- Ohämmad känsloutlevelse

Upprätthåll de vardagliga rutinerna!

322



323

Hjälp patienten göra en handlingsplan

- Planera ditt dagliga schema. Gärna en lista med dagliga aktiviteter.
- Ta itu med svårare uppgifter genom att skriva ned de olika delmomenten och genomför sedan ett steg i taget.
- Skriv ned vad du faktiskt gjort och klarat av.

324

Håll liv i patienten

- Suicidförsök
- Suicidmeddelanden
- Suicidplaner
- Suicidavsikt
- Suicidönskan
- Suicidtankar

---

- Dödsönskan
- Hopplöshetskänsla
- Nedstämdhet

325

90% av alla självmord har sin bakgrund i depression, alkoholism, stress eller krisreaktioner

326

Varje psykiatrisk patient...

...skall betraktas som en potentiell självmordsrisk innan undersökning och bedömning skett!

327

En patient med självmordsrisk...

...skall betraktas som ett akutfall av samma dignitet som kirurgins akuta buk och medicinens hjärtpatient, och är alltså i behov av akut omhändertagande!

328

### Våga fråga

Var inte rädd för att fråga om dödsönskan och självmordstankar

Patienten vill ofta skona oss från att höra, så gör det möjligt för patienten att svara ärligt.

32  
9

329

### Några varningssignaler för hög suicidrisk

- Tidigare suicidförsök
- Suicid i släkten
- Dålig kontakt under samtalet (omöjliggör adekvat bedömning)
- Svår ångest
- Svår nedstämdhet
- Tung hopplöshetskänsla och förtvivlan (även om dödsönskan/suicidtankar negeras)
- Sömnstörning
- Isolering
- Berusning
- Skam- och skuld känslor
- Oavledbart åltande
- Svårt somatiserande
- Kronisk smärta

330

330

### En "suicidriskbedömning" är aldrig bara en bedömning

Varje samtal inverkar ofrånkomligen på patientens grad av suicidalitet. Frågan är inte OM du ska påverka denna risk, utan I VILKEN RIKTNING!

331

331

### En patient med självmordstankar behöver krisintervention

Självmod är patientens lösning på ett "olösligt" problem.

Hjälp honom finna en bättre lösning (eller att acceptera att problemet inte är ett "problem" utan ett villkor han måste lära sig leva med).

332

332

### Hjälp patienten ut!

Probleminventering, ge struktur → **kaos**

Involvera närstående, var tillgänglig → **hopplöshet**

Ta över ansvar, hjälp patienten se skälen för att leva → **isolerings**

→ **ångest**

→ **ambivalens**

Vikariera som hopp, aktualisera tidigare krislösning

Omsorg, medmänsklighet, läkemedel

Tack till Bo Runeson för bilden!

333

333

### Akut inläggning

- Självmodsrisk.
- Depressiva vanföreställningar eller andra allvarliga psykotiska inslag som gör att patienten inte tänker och handlar rationellt.
- Intoxikation, medicinpåverkad, sludrar.
- Risk för skada på andra.
- Katastrofal social situation, är i färd med att förstöra sitt liv.
- Outhärdlig situation, svår hopplöshet, nattsvart (självmodsrisken är sannolikt hög även om patienten förnekar det).

334

334

**Utvecklingsrelaterade  
funktionsavvikelser**

Intellektuell funktionsnedsättning  
ADHD och DAMP  
Autism

335

335

**Tolkning**

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

**Förhållningssätt**

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

Min tolkning  
vägleder min  
intervention

336

336

Alternativt synsätt

Patientens explosiva beteende är

- Oplanerat.
- Oavsiktligt.
- Speglar en utvecklingsförsening i förmågan till flexibilitet och frustrationstolerans.

337

337

"Exekutiva" förmågor

- Arbetsminne.
- Organisering av tankar.
- Planeringsförmåga.
- Problemlösning.
- Mental flexibilitet.
- Förmåga att skifta från en föreställning till en annan.
- Impulskontroll.
- Särskiljande av affekt.

338

338

ADHD

339

339

Känner du igen dig?

1. Hur ofta har du svårigheter med att avsluta de sista detaljerna i en uppgift/ett projekt när de mer krävande momenten har avklarats?
2. Hur ofta har du svårigheter med att få ordning på saker och ting när du ska utföra en uppgift som kräver organisation?
3. Hur ofta har du problem att komma ihåg avtalade möten, t ex läkartid, eller åtaganden?
4. Hur ofta händer det att du undviker eller skjuter på att sätta igång med en uppgift som kräver mycket tankemöda?
5. Hur ofta händer det att du sitter och plockar med något, eller skruvar på dig och rör händer eller fötter när du är tvungen att sitta en längre stund?
6. Hur ofta känner du dig överaktiv och tvungen att hålla igång, som om du gick på högvarv?

340

340

Markera med ett kryss den ruta som bäst stämmer överens med hur du har känt och betett dig under de senaste 6 månaderna. Lämna det ifyllda formuläret till din läkare vid nästa besök så att ni tillsammans kan gå igenom resultatet.

	Aldrig	Sällan	Ibland	Offa	Mycket ofta
1. Hur ofta har du svårigheter med att avsluta de sista detaljerna i en uppgift/projekt när de mer krävande momenten har avklarats?					
2. Hur ofta har du svårigheter med att få ordning på saker och ting när du ska utföra en uppgift som kräver organisation?					
3. Hur ofta har du problem att komma ihåg avtalade möten, t ex läkartid, eller åtaganden?					
4. Hur ofta händer det att du undviker eller skjuter på att sätta igång med en uppgift som kräver mycket tankemöda?					
5. Hur ofta händer det att du sitter och plockar med något, eller skruvar på dig och rör händer eller fötter när du är tvungen att sitta en längre stund?					
6. Hur ofta känner du dig överaktiv och tvungen att hålla igång, som om du gick på högvärv?					

Lägg ihop antalet kryss som hamnar inom det mörkt skuggade området. Fyra (4) eller fler kryss pekar på att dina symtom kan överensstämma med vuxen-ADHD. Det kan vara bra att tala med din läkare eller annan specialist angående utredning.

341

### Hyperaktivitetssyndrom (ADHD)

- Oppmärksamhet
- Hyperaktivitet
- Impulsivitet

**DAMP**

- DAMP- Deficit in Attention, Motor and Perception  
= ADHD + svårigheter med motorik och perception

342

### ADHD hos vuxna - kvarvarande problem/symtom

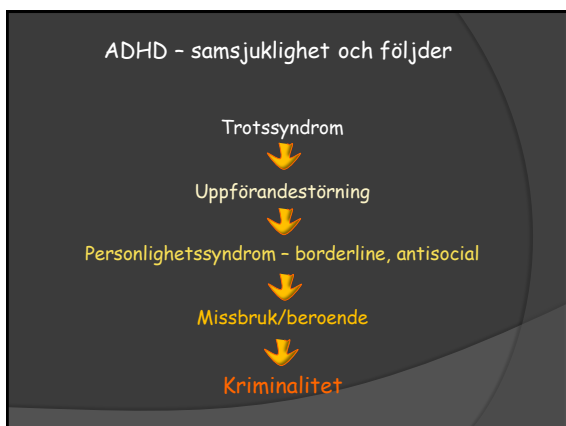
- Svårigheter att hantera "små" och "förväntade" vardagsbekymmer och stressorer
- Blir förvirrade, störda eller irriterade och brister i problemlösningsförmågan
- Brister i skötsel av arbete/hem eller som förälder
- Känslomässigt labila
- Temperamentsfulla, övergående utbrott
- Korta spontana eller reaktiva depressiva episoder, ibland växlande med uppvarvning.
- Relationsproblem
- Sömnproblem, sen sömfas

343

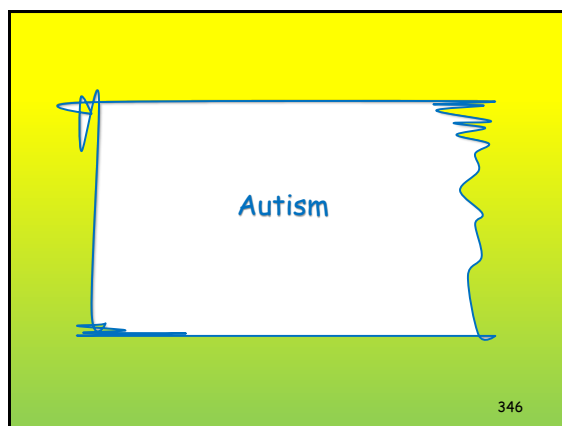
### ADHD vanligare i vissa grupper

- Missbruk/beroende 20-30 %
- Kriminalvård 25-40 %
- Allmänpsykiatri > 20 %

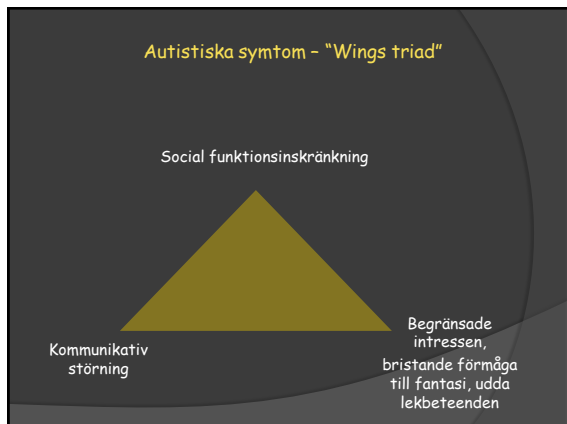
344



345



346



347

Are you an aspie?

Most people with Asperger's will answer yes to all of these questions:

- I find social situations confusing.
- I find it hard to make small talk.
- I tend to turn any conversation back onto myself or my own interests.
- I excel at picking up details and facts.
- I find it hard to work out what other people are thinking and feeling.
- I can focus on certain things for very long periods.
- People often say I was rude, even when this was unintentional.
- I have very strong, narrow interests.
- I do things in a very inflexible, repetitive way.
- I have difficulty making friends.

Källa: Cambridge Lifespan Asperger's

350

Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

351

351

Mentaliseringsbaserad terapi

Att mentalisera innebär att göra egna och andras handlingar begripliga utifrån bakomliggande mentala tillstånd; som önskingar, känslor och föreställningar

352

352

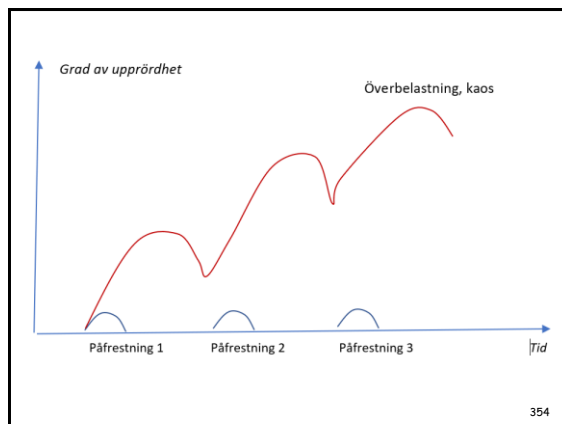
Lina, 21 år

- Ängest och nedstämdhet
- Labilt humör
- Svart-vitt sätt att uppfatta tillvaron och andra människor
- Svårt klara relationer
- Skär sig för att lindra ängesten
- Flera självmordsförsök, ofta i samband med hot om separation
- "Vet inte vem jag är"
- Avskyr sig själv

"Varför ska man leva om det blir lättare om man bara dör... skär mig hela tiden, ingen ser. Kuratorn och psykiatriern är bara skit. Det hjälper ju inte. Jag mår ju aldrig bra... det känns om om alla polare också skär sig så de har nog med sig och orkar inte med mig."

353

353



354



## Borderline personlighetsstörning

### Instabila relationer, impulsivitet

- Skräckslagen inför separationer
- Idealiserar och nedvärderar
- Störning i identitet och självbild
- Destruktiv impulsivitet (slösaktigt, sexuellt, drogmissbruk, hetsätning)
- Självdestruktivitet (suicidförsök, skärningar)
- Affektiv labilitet
- Kronisk tomhetskänsla
- Aggressivitetsproblem
- Kortvariga gränspsykotiska episoder

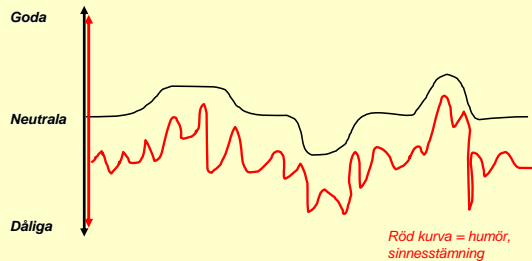


355

355

## Att reglera sitt humör - den instabile

Omständigheter /  
händelser



356

356

...lyssna bättre

357

357

## Lyssna bättre

- Om det finns en enda vana vi alla borde öva på så måste det vara att lyssna.
- Hur blir mitt liv om jag tar för vana att alltid låta den jag pratar med tala till punkt innan jag avbryter med det jag själv har att säga?
- Djup förståelse fordrar empati, att jag tränger långt in i den andres huvud, tankar och känslor och verkligen försöker se världen som den ter sig för henne.
- "To understand people, I must try to hear what they are *not* saying, what they perhaps will never be able to say." (John Powell).
- Så snart människor känner sig förstådda slappnar de av, försvaren minskar och de blir mer öppna.
- Att känna sig förstådd är en förutsättning för att känna sig bekräftad och uppskattad. Även dessa är djupt liggande mänskliga behov.
- Den jag lyssnar på har tolkningsföreträde. Uppgiften är att den andre ska känna sig hörd.
- "Om terapeuten tillåter sig att hela tiden vara nybörjare, då har han kanske en chans att lära sig det som han trodde att han redan visste." (Thomas Ogden, The primitive edge of experience).
- Coveys vana 5: "Seek first to understand, then to be understood".

358

358

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

Stephen R Covey

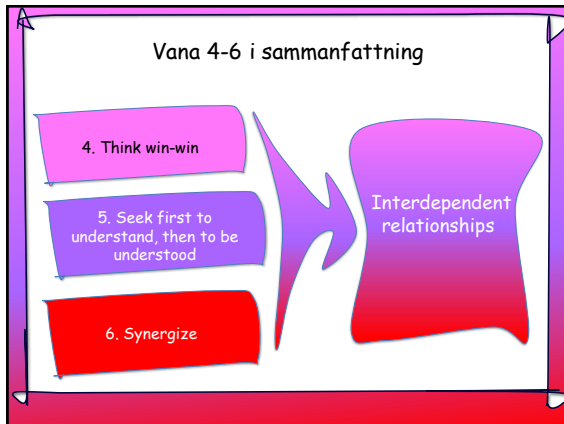
359

Stephen R. Covey

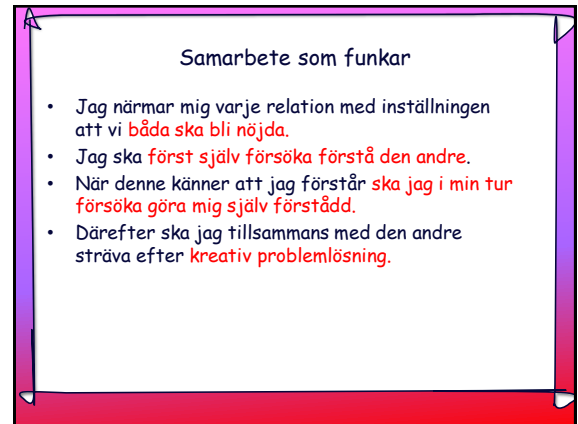
Habit 5

Seek first to understand,  
then to be understood

360



361



362



363



364



365



366

Kan det vara så att kärlek helt enkelt är att...

...lyssna?

367

367

Kan det vara så att när jag lärt mig lyssna helt och fullt, med total närvaro och uppmärksamhet, så har jag samtidigt lärt mig hur man älskar en människa?

368

368

"Create in me, oh God, a listening heart"

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

369

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

*John Powell, Fully human, fully alive*

370

"Om terapeuten tillåter sig att hela tiden vara nybörjare, då har han kanske en chans att lära sig det som han trodde att han redan visste."

*Thomas Ogden, The Primitive Edge of Experience*

371

371

Hur blir mitt liv om jag tar för vana att alltid låta den jag pratar med tala till punkt innan jag avbryter med det jag själv har att säga?

372

372

To understand people, I must try to hear what they are *not* saying, what they perhaps will never be able to say.

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

373

Video Jordan B. Peterson:  
"Hur man verkligen lyssnar på någon"



Jordan Peterson - How to Really LISTEN to Someone - YouTube

374

Celeste Headlee | TEDxCreativeCoast  
**10 ways to have a better conversation**

Jag pratar med människor jag gillar, och med sådana jag ogillar.

[https://www.ted.com/talks/celeste\\_headlee\\_10\\_ways\\_to\\_have\\_a\\_better\\_conversation#t-157190](https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation#t-157190)

375

Lästips för psykoterapiintresserade



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

<http://lorami.se/onwebmedia/Mina/M%3C3%B6ten/samtalstips%20fr%3C3%A5n%20Terapins%20G%3C3%A5va%20av%20Irvin%20Yalom.pdf>

376

...vara en chef som mina medarbetare pallar att ha

377

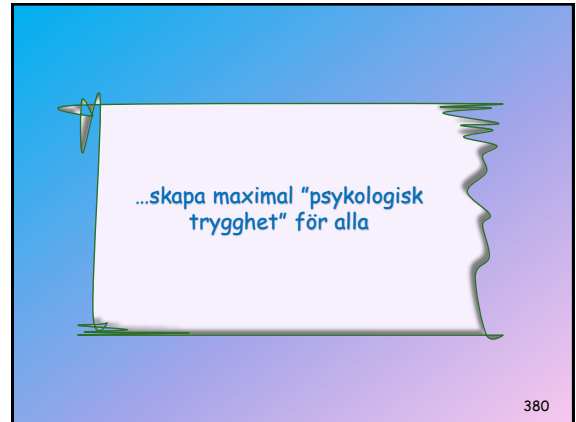
Vara en chef som mina medarbetare pallar att ha

- Att vara arbetsgivare är som att driva ett växthus. Med bara orkidéer.
- För en del är det jättejobbigt att alls ha en chef och behöva hantera dennes auktoritet.
- Jag behöver hjälpa mina medarbetare klara att ha en chef, genom att vara en chef som står ut med.
- Skapa trygghet i kontakten är det viktigaste. Jag går att lita på, jag är förutsägbar, reagerar stabilt, är autentisk och ärlig.
- Andra människor kan vara farliga och vår stenåldersjärna lever med en ständig hotbild över sig.
- Medarbetaren behöver känna att jag vill ha hen väl för att kunna slappna av.
- Se det goda i varje medarbetare, hitta något att beundra och respektera, kom från välvilja.
- Inget slår en människa som bryr sig på riktigt. Allt blir mycket enklare för den chef som faktiskt bryr sig eftersom omtanken får automatisk vägledning då.
- Livet är en jobbig historia för oss alla ibland. Hjälpa dina medarbetare att leva så väl det nu går.
- Inse att medarbetarna har ett liv, där uppgiften är att få in arbetet i livet – inte tvärtom.
- Fråga medarbetaren vad du kan göra för att underlätta för henne och gör sedan vad du kan.

378



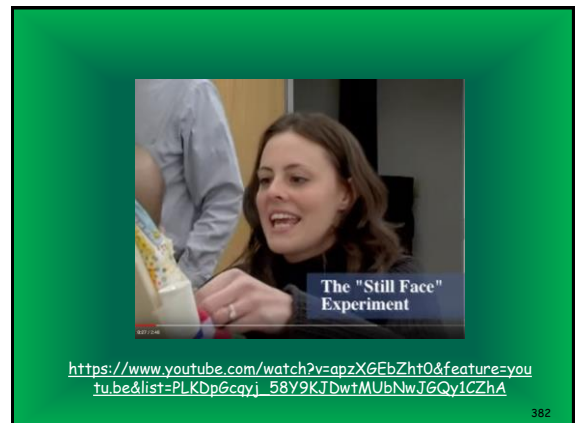
379



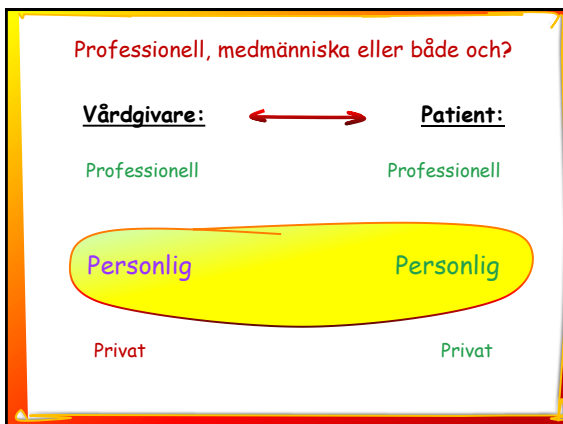
380



381



382



383



384

### Psyknottagning, evolutionärt perspektiv



385

385

Välkommen hit - du har kommit  
helt rätt!  
Vi är superbra på detta.  
Vi vill hjälpa dig, och vi kan!

386

### Var inte för "professionell"

- Autenticitet och en personlig reaktion är kanske den största gåva vi kan ge en annan människa.
- Vi behöver andras äkta känslor, tankar och reaktioner på oss för att kunna orientera oss i våra sociala sammanhang.
- Denna genuina återkoppling gör det möjligt för oss att nyansera vår självbild och bättre förstå hur andra reagerar på vårt beteende.
- Därmed får vi möjlighet att ändra oss så att vi bättre uppfyller gruppens önskemål och därmed kommer i åtnjutande av gruppens acceptans, gillande och gentjänster.
- **Ge dina besvärliga medmänniskor CHANSEN att hyfsa sitt beteende!**

387

387

### Privat, personlig eller professionell?

- Falsk dikotomi - man kan växla mellan rollerna.
- **Utnyttja inte den andre för dina egna behov.**
- Hur blir min insats för den andre?
- "Professionell" är ofta en mask för att slippa visa sig.
- Viktigast för den andre är **tillförlitlig återkoppling.**
- **Endast så kan den andre få den självinsikt** som är nödvändig för att kunna välja förändring.
- **Äkthet är därför det viktigaste** för ett meningsfullt samtal.
- Visa vad du tycker och känner, bjud på dig själv.
- **Proffsig är att våga se de missar man gör**, be om ursäkt för dem och gå vidare.

388

388

### Vad menas med att vara "professionell"?

Göra det som är bäst för den andre!

389

### Bemötandets kärna - var "kommer" jag ifrån?

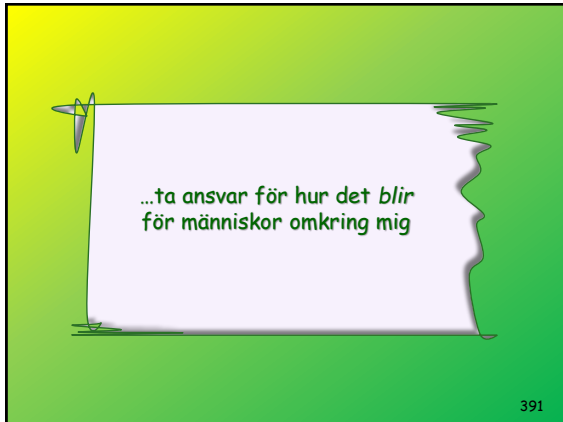
Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot mig.  
Hen får faktiskt bjuda till litet själv!

eller

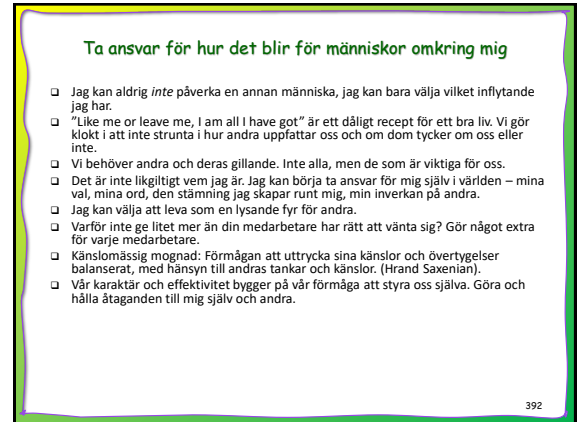
Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom vem jag är gör skillnad. Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu!

390

390



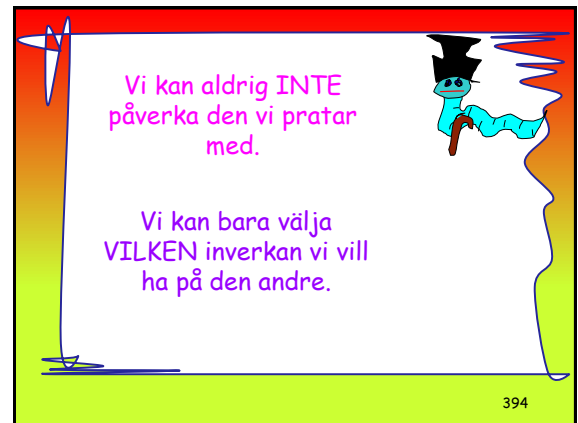
391



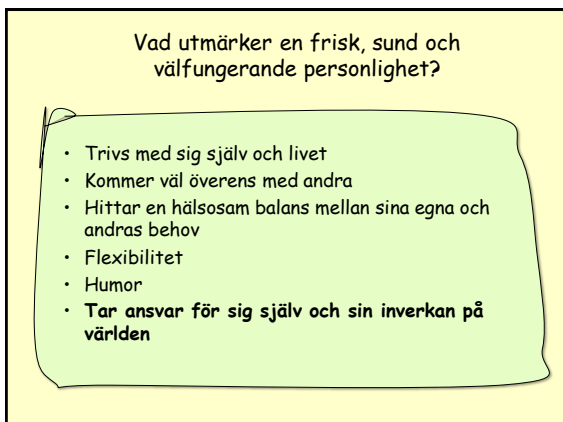
392



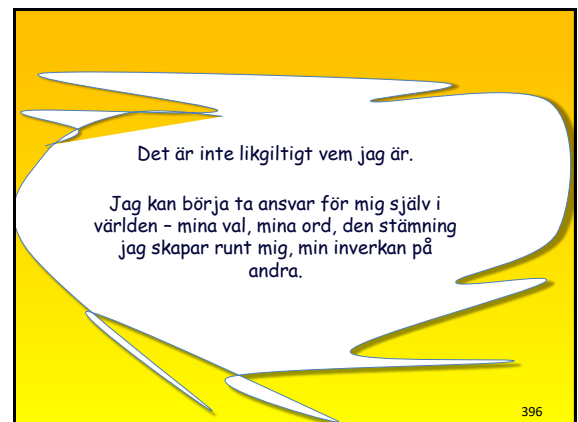
393



394



395



396



Sådant som bara jag kan ta ansvar för

Vad jag säger  
Hur jag säger det  
Vilka signaler jag sänder ut  
Hur det känns för andra att vara med mig  
Hur jag påverkar andra  
Vem jag är i världen  
Mitt eget liv

397

397

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra



398

398

Investera i dina medmänniskor

Varför inte ge mer än klienten betalat skatt för?

Gör något extra för varje patient/medarbetare!

399

399

Känslomässig mognad

Förmågan att uttrycka sina känslor och övertygelser balanserat, med hänsyn till andras tankar och känslor.

Hrand Saxenian

400

400

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

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra

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

401

401

Vill du förändra något i ditt liv?

Motivation → Erfarenhet → Slutsats → Beslut → Plan → Förankring och stöd → Handling → Utvärdering → Justering → Vana

1. Kom ihåg ditt "varför"
2. Sätt det i ett större sammanhang
3. Gör det kul
4. Gör en vana av det
5. Förkunna för världen vad du gör
6. Be om hjälp
7. Utvärdera regelbundet

402

402

## Klartat till det?

Ta ansvar för din miss

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

403

403

...träna på att se min del i samtal som inte går så bra

404

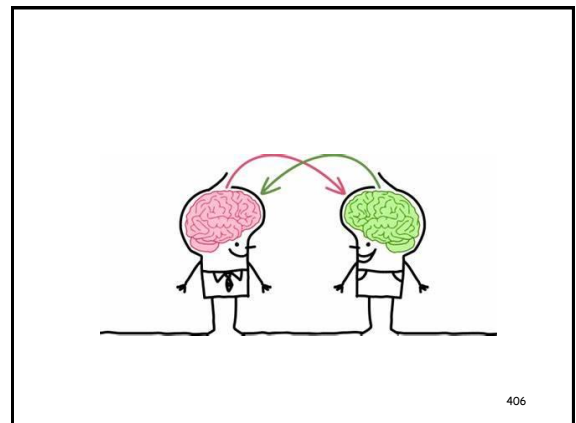
404

### Träna på att se min del i samtal som inte går så bra

- Känslor smittar.
- Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet.
- Känslan är en viktig signal om vad som händer i samtalet. Både positiva och negativa känslor är viktiga signaler och varningsklockor. Vad säger de dig?
- När jag tycker att den andre är jobbig eller själv känner mig misslyckad behöver jag ta ansvar för min upplevelse.
- Var medveten om dina egna behov. Mina otillfredsställda behov kan ställa till det i samtalet om jag inte är medveten om dem och ser till att de inte styr mitt tal och handlande. Jag är där för den andres bästa.
- När jag inte vill se min del i det som sker projicerar jag gärna mitt missnöje på den andre. I stället för att se mig själv skyller jag på andra, jag lägger ut mitt eget problem på någon oskyldig.
- Det ansvar jag inte tar hamnar hos den andre som skam eller skuld.
- Föga utvecklande, förhindrar insikt, ansvarstagande, personlig växt och utveckling.
- Nästa människa jag möter riskerar därmed att råka lika illa ut.

405

405



406

### Två "påsar" som möts

407

407

- Arg/förbannad?
- Ledsen?
- Besviken?
- Orolig?
- Rädd?
- Misslyckad?
- Glad?
- Nöjd?
- Fantastisk?
- Förälskad?

Känslorna är ditt roder, så var tacksam för dem och lyssna noga

408

408

Är du medveten om...

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

Dessa är viktiga delar av självkänedom.

409

Var medveten om dina egna behov

**Jobbiga känslor**

- Ensamhet
- Besvikelse
- Missnöje
- Irritation

**Behov av att både ge och få**

- Betyda något
- Uppskattning
- Bekräftelse
- Kärlek

410

Var medveten om dina egna känslor och behov

Dina otillfredsställda behov kan ställa till det i samtalet, om du inte är väl medveten om dem och ser till att de inte omedvetet styr ditt tal och handlande.

Du är där för den andres bästa!

411

Bra och dåliga patienter/människor?

God förmåga till känslomässig kontakt.

Kul, gratifierande.

Kan eller vill inte.

Kan provocera vårt behov av att betyda något.

412

Nog kan jag ha rätt att förvänta mig en smula tacksamhet för allt jag gör!



413

413

Projektion

Istället för att se sig själv **skyller man på andra**.  
Man lägger ut sitt eget problem på någon **oskyldig**.

Föga utvecklande - **förhindrar personlig växt och utveckling**.

414

## Problemet med projektioner

Det ansvar jag inte tar hamnar hos den andre som **skam eller skuld**.

Själv lär jag mig inget och utvecklas inte.

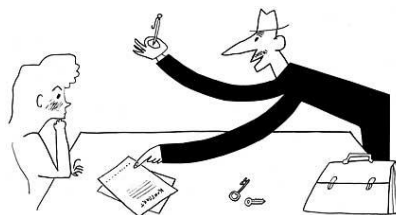
Nästa patient riskerar därför att råka lika illa ut.



415

415

Det är **sjukvården** som misslyckats - inte patienten.



416

416

Suicidal, men inte allvarligt psykiskt sjuk, så hon får ta ansvar själv.



417

"Patienten har inte en allvarlig psykiatrisk störning, så hon får ta ansvar själv."

Hur många skulle hävda samma sak om patienten var deras egen syster/mamma/dotter?

418

418

## Den "omöjliga" patienten

Två års perspektiv:



"Patienten har ingen nytta av att läggas in på avdelning"

Fem års perspektiv + analys av historiken:



Sensmoral? Skippa flosklerna och håll liv i patienten!

419

När du själv känner dig misslyckad:

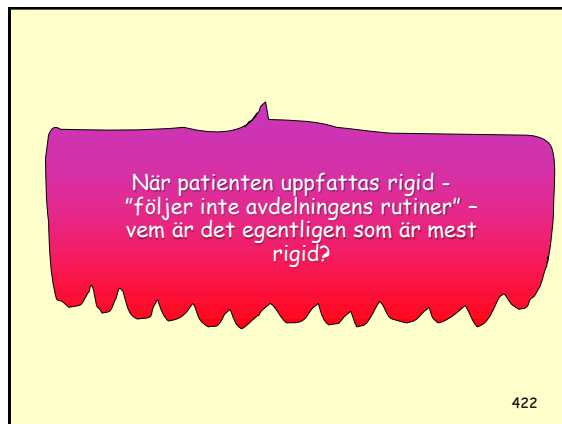
Ta ansvar för din upplevelse!

420

420



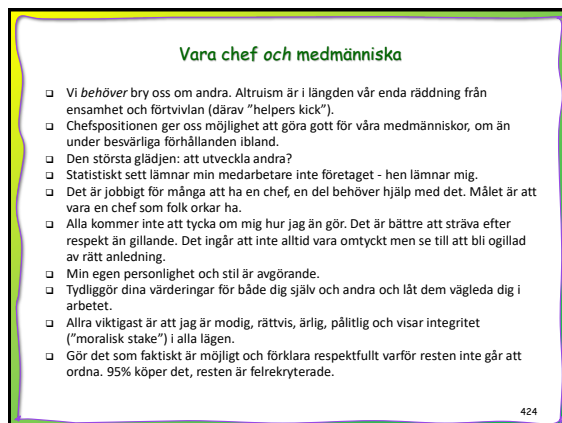
421



422



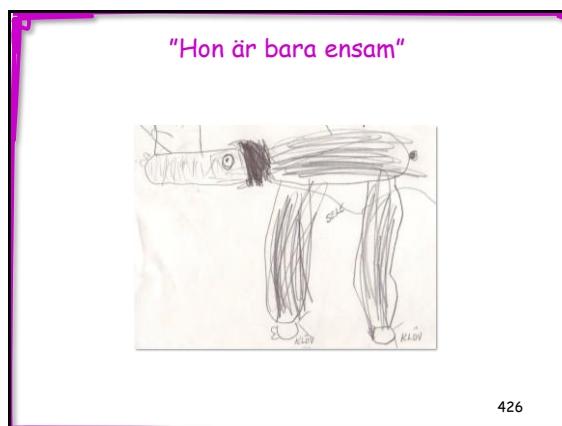
423



424



425



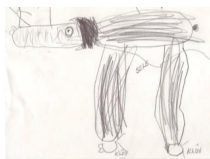
426

### "Hon är bara ensam"

Att vara ensam är inte så "bara". Snarare är ensam det jävligaste en människa kan vara.



Ta ensamheten på allvar och försök *hjälpa* patienten med den.



427

427

### Lag på att vara minst två



428

Vi kan inte ensamma bära våra öden,  
det är omänskligt,  
men det är så vi lever,  
som om vi ensamma bär våra öden.

*Kennet Klemets, Accelerator 2005*

429

### Patienten som "suicidhotar"...



**...är kanske suicidal!**

430

430

Medmänsklighet måste verkställas



431

431

Hur många av er har  
hört en medarbetare  
klaga över att hen fått  
för mycket medkänsla  
och medmänsklighet?



432

432

Varför är det så viktigt att bli älskad som liten?

Att bli älskad precis som man är som liten gör att man därefter förmår uppfatta och ta till sig den kärlek man får av andra, man kan fylla på förrådet.



433

433

När jag skulle planera upp 2018

Äta bättre  
Träna mer  
Sova mer  
Organisera upp datorn  
Röja alla garderober  
Slänga ut bråten  
Osv

eller...

Bry mig mer om andra?



434

434

Ge råd - ibland




435

435

Målet?

Allt som ger lidande – ensamhet, kärleksbrist, konflikter, meningsbrist, skam och skuld, ångest, nedstämdhet...



Allt som ger glädje och mening och gör livet värt att leva – relationer, kärlek, upplevelser, göra skillnad, utveckling...

En balans man orkar leva med

436

436

"Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

437

437

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

Kahlil Gibran, Profeten

438

438



När det inte vill sig

Har du prövat att älska den andre litet mer?

439

439

För att hamna i rätt utgångsläge...

Har du prövat med att försöka...  
???

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

440

440

Det är inte allt eller intet

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

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

Om du kan tycka om 70 % får du kanske försöka acceptera de resterande 30?

441

441

Leta efter, och ge uttryck för, din uppskattning av det goda hos den andre

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

442

442

16-åringen på villovägar



Varför **skulle** hon lyssna på dig?

443

443



444

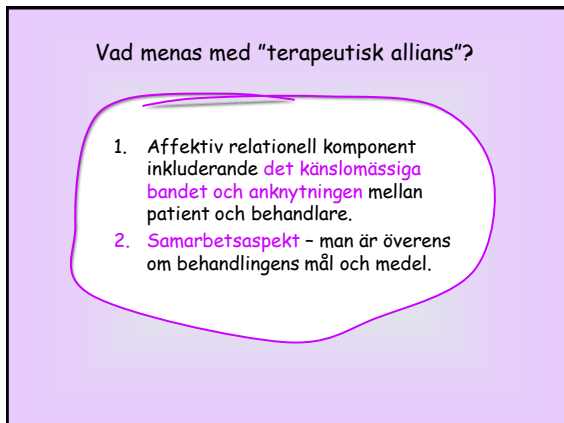
444



445



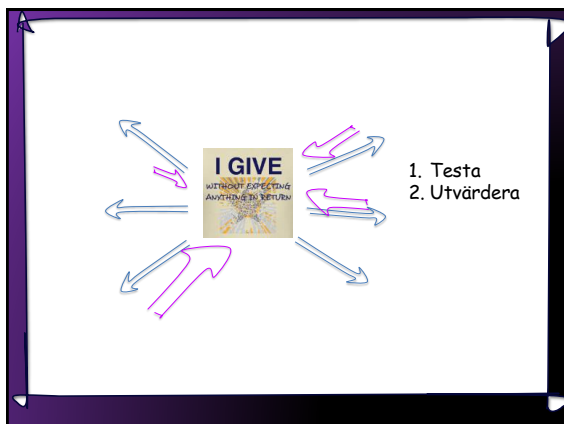
446



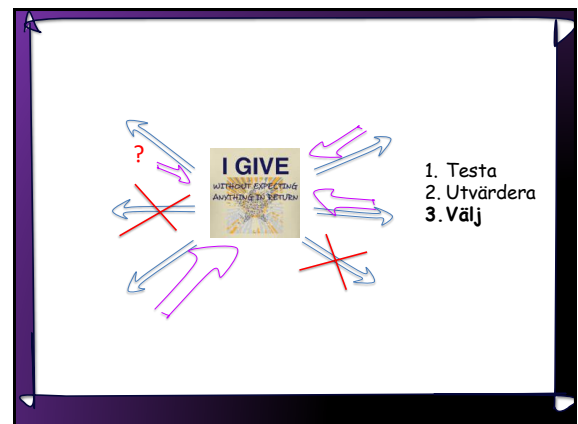
447



448



449



450

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.

451

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.

452

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några  
insättningar

453

Vad gör en psykiater när det känns jobbigt?

Försöker tänka på något annat



Biter ihop och försöker stå ut tills det går över



Letar en mening med lidandet



Letar mening med resten av livet



454

Din allra största insättning?

Gör allt som står i din makt för den  
människa som ställt till det, hamnat i  
kris eller mår dåligt av någon annan  
anledning.

Tacksamhet och lojalitet är  
**konsekvenser!**

455

455

Min första tanke när någon ställt till det  
eller gjort bort sig?

Vilken jäkla tur att det inte  
är jag som gjorde det!

456

**Varje problem i relationen är en möjlighet**

En möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Vi försöker lösa problemet **och** förbättra vår relation samtidigt.

Vi hjälper patienten **och** odlar vår relation.

457

Vilken sorts ledarskap utövar du?  
Hur relaterar du till dina patienter/kunder/barn?

**Transaktionellt**

- Fokus på överenskommelsen och utfallet.
- Samma utgångsläge vid nästa förhandling.

**Transformerande/förvandlande**

- Påverkar den andra personen och er relation.
- Bygger upp ett förtroendekapital och relationen.
- Nytt och förbättrat utgångsläge vid varje ny förhandling.

458

**Bättre än en aktiefond?**

**Investera i dina medmänniskor!**

Varför inte ge **mer** än klienten betalat skatt för?

"Välkommen hit - du har kommit helt rätt!  
Vi är superbra på detta, vi både vill och kan hjälpa dig!"

Gör något **extra** för varje patient!

459

Det kunde ha varit jag!



"I know exactly how you feel."

460

Empati i praktisk handling



Vad **behöver** denna människa just nu?

↓

Hur kan **jag** hjälpa henne med det?

461

**Var litet NYFIKEN!**

Den andres beteende är alltid meningsfullt...

...även om vi inte alltid lyckas **förstå** meningen.

462

Mer om empati i praktisk handling



Hur känns det jag just nu säger eller gör för den andre?

463

Forskning visar att...  
...avgörande för psykoterapieresultatet är:



- Värme
- Empati
- Äkthet



464

Forskningen visar att ur klientens synvinkel är det avgörande att bli **sedd, hörd och tagen på allvar**.

Vi kan då börja ta ansvar för oss själva.



*Tack till Jesper Juul*

465


Vi vill varken ha beröm eller metoder

-

Vi vill ha äkta kontakt och närande relationer



466



The "Still Face" Experiment

[https://www.youtube.com/watch?v=apzXGEbZht0&feature=youtu.be&list=PLKDP6cqyj\\_58Y9KJDwtMUbnNwJGQy1CZhA](https://www.youtube.com/watch?v=apzXGEbZht0&feature=youtu.be&list=PLKDP6cqyj_58Y9KJDwtMUbnNwJGQy1CZhA)

467

Den stora hemligheten...



...är...  
???

...löjligt enkel, egentligen...  
... försök med...  
...litet vanlig enkel...  
**...vänlighet!**



468



469



470



471



472



473



474

"Vetenskap och beprövad erfarenhet" - vad påverkar vår lyckonivå?		
Faktor	Påverkan	Kommentar
Goda gener	+++	50% av lyckan enligt studier
Goda sociala relationer, gott socialt stöd	+++	
Altruistisk livsstil	0/+/**/+++	Reciprok, "tit-for-tat"
Gott öktenskap	**	Särskilt män
Hög utbildning	+	
Arbete man trivs med	+/**	
Status i samhället, andras ökning	**	"Statussyndromet"
God ekonomi	0/+/**/+++	Effekten avtar med ökande inkomster
Leva i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle	+/**	Tveksamt beträffande individualistiskt och sekulärt
Psykisk sjukdom	-/-/-/-	
Kroppslig sjukdom	0/-/-	Progressiv försämring och smärta påverkar negativt
Fysiskt aktiv, tränar regelbundet	+	
Introspektion, fundera över sin lycka	-	Direkt negativ effekt
Meditation, medveten närvaro	+/**	Inte samma sak som åttande
Mening, hög KASAM	**/**/+++	
God förmåga att förvänta intryck och minnen, se saker från den ljusa sidan	+/**	
Personlighet - känslomässigt stabil, optimistiskt lagd, extrovert, social, upplevelse av kontroll över tillvaron	+/**	Men vad är höna respektive ägg?
Kvot mellan upplevt liv och förväntningar på livet	+++	"The key to happiness? Low expectations!"

475



476

**Stötta alla i kris**

- Livet är en vandring från kris till kris för oss alla.
- Det är därför en mycket värdefull förmåga att kunna stötta en medmänniska i kris.
- Vi vill instinktivt ta bort den andres smärta, men det kan vi inte. Försök istället hjälpa den andre att stå ut.
- Hjälp hen att landa på fötter, dra rätt slutsatser och inte bli för självdestruktiv.
- Följ utvecklingen och se till att den drabbade får professionell hjälp när det går åt fel håll.

477



478

<p><b>Existentiella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dödsfall</li> <li>• Skilsmässa</li> <li>• Arbetslöshet</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Okomplicerad sorg / Krisreaktion / anpassningsstörning / maladaptiv stressreaktion</p>	<p><b>Exceptionella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krig</li> <li>• Naturkatastrof</li> <li>• Terrorism</li> <li>• Tortyr</li> <li>• Våldtakt</li> <li>• Rån</li> <li>• Kidnapping</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Akut stressreaktion / akut stressyndrom / posttraumatiskt stressyndrom</p>
---	---

479

**Vi vill instinktivt ta bort den andres smärta.**

**Men det kan vi inte.**

**Försök istället hjälpa den andre att stå ut.**

480



Din första uppgift?



Hjälpa den andre att stå ut!

481

Modern syn på akut krisstöd

*"... att man fokuserar på att skapa trygghet och säkerhet för de drabbade utifrån deras individuella behov, i stället för att som tidigare fokusera på en känslomässig bearbetning av händelsen." (Socialstyrelsen, 2008)*

Insatserna ska inrikta sig på att öka motståndskraften och förmågan till återhämtning.

482

Vilken betydelse har det inträffade för den drabbade?

Frågan hen ställer sig är:  
hur blir det nu?

483

Fråga: Varför just jag?



Svar: Varför inte just jag?

484

Vilka förväntningar har gått i kras?




485



486

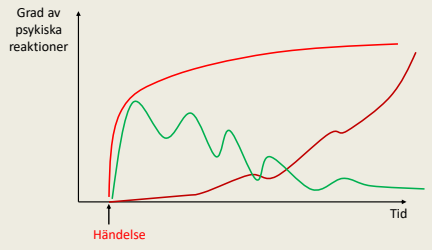
## Din andra uppgift?



Hjälp den drabbade att dra RÄTT slutsatser av det som hänt.

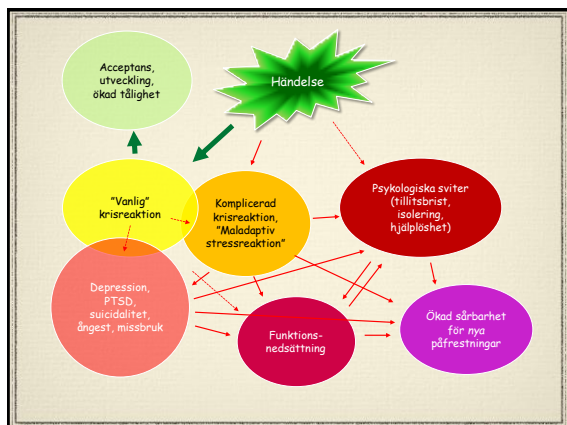
487

## Din tredje uppgift?



Följ krisens förlopp!


488



489

## Undvik tillfälliga lättnader i övermått

- Alkohol och psykofarmaka
- Mat
- Arbete
- Träning
- Shopping
- Sex
- Ilska



Upprätthåll de dagliga rutinerna!

490

## Lathund för att hjälpa en medmänniska i kris

1. Gör inte ingenting.
2. Var medmänniska.
3. Var inte rädd för att prata.
4. Observans på den andres reaktioner hjälper dig att göra "rätt".
5. Rekrytera flocken.
6. Försök inte ta bort känslorna eller avbryta reaktionen.
7. Hjälp den drabbade att uthärda.
8. Hjälp att ta in och förstå vad som hänt.
9. Hjälp att landa på fötterna; dra rimliga slutsatser och rita rätt kartor.
10. Rädda självkänslan.
11. Hjälp till en fungerande vardag.
12. Följ genom krisen, "watchful eye".
13. Var observant på tecken till outhärdligt lidande, psykisk sjukdom, destruktivt leverne.

491

Den som är i kris kan behöva professionell hjälp vid

- Ihållande sömnstörning
- Stark ångest dagtid
- Psykotiska reaktioner
- Depression
- Självmordsrisk
- Påtagligt hämmad eller försenad reaktion
- Överdeterminerad reaktion på tidigare svårt trauma eller aktuell personlighetsstörning

492



493

### Våga ge råd

- Ibland är det klokt att ge ett gott råd, ibland inte.
- Var ett bollplank. Dela med dig av dina egna upplevelser och erfarenheter. "Jag kan inte säga hur du ska göra för det vet jag inte, men jag berättar gärna hur jag själv tänker om detta. Vill du det?"
- Skilj på råd och goda råd. Ett gott råd ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara, framförs en gång, på ett sätt som gör intryck och överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav.
- Skaffa dig en invitation.
- Kom med ett erbjudande.
- Fatta inte beslut åt den andre.
- Ta inte över ansvaret.

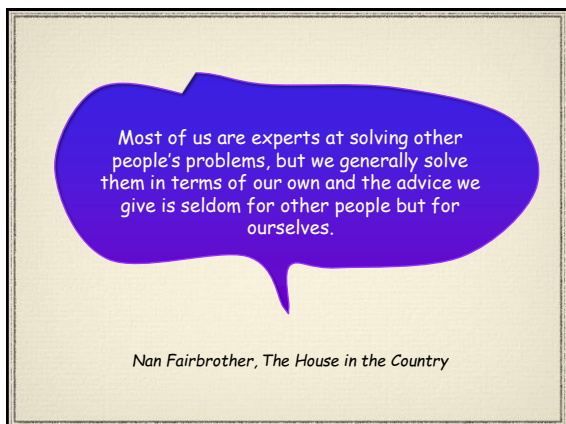
494



495



496



497



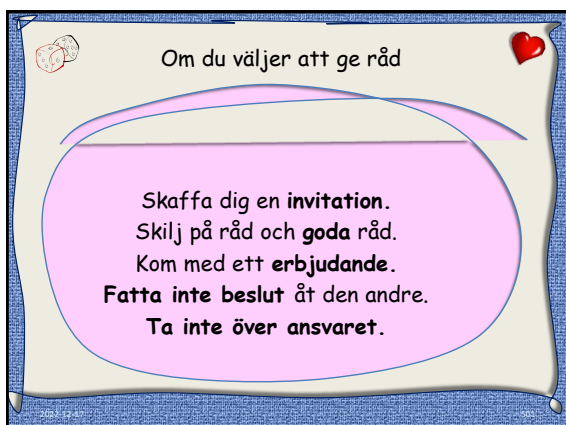
498



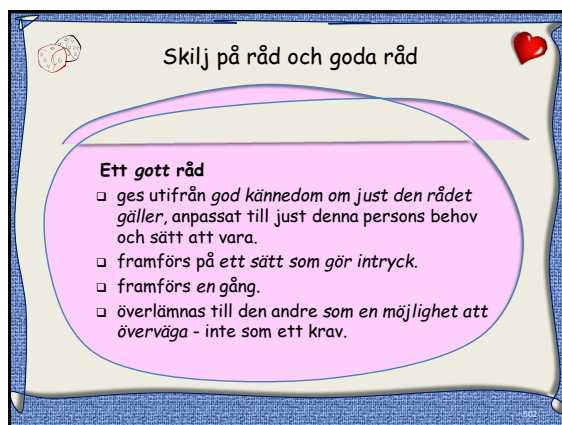
499



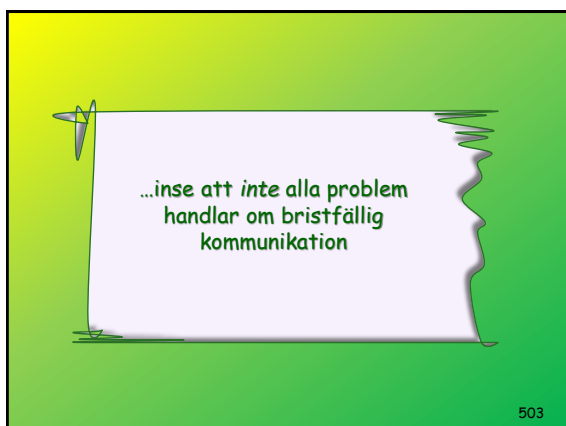
500



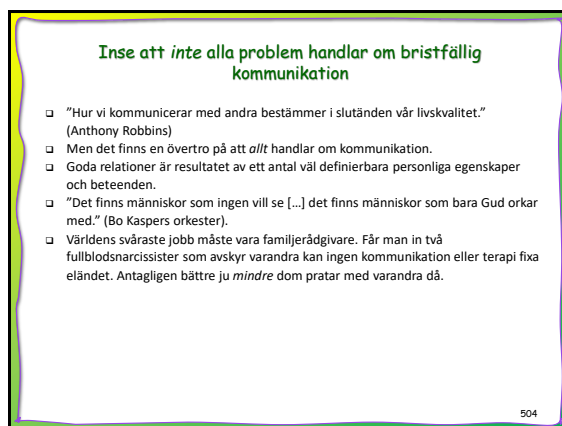
501



502



503



504


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



505

Bekymmer, motgångar, idioter?

Självklart!



506

Sortera eländet till rätt fack

Problem

Villkor

507

Är mina relationers kvalitet en slump?

508

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

509

Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet.

*Anthony Robbins, utbildare och coach.*

510



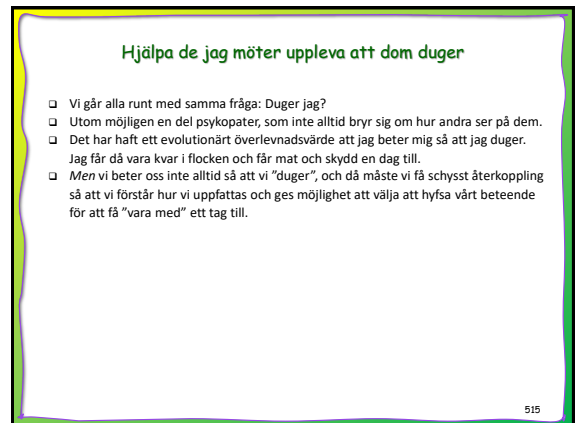
511



512



514



515



516



517

Veta vem du är...



... och gilla det du ser!

518

518

Jag är viktig och  
värd att ha det bra!

519

519

Att vara sig själv

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

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

520

520

Självförtroende

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



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

521


521

"Det är något konstigt med mig -  
jag kan nästan allting."

Lotta på Bråkmakargatan

522

522

<p><b>ADHD:</b> Why worry - nu kör vi, tänka kan vi göra senare!</p>	<p><b>Mani:</b> Vi vill, vi kan, vi törst!</p>	<p><b>Paranoid:</b> De kanske vill oss illa, så vi behöver vakta hela natten!</p>	<p><b>Generaliserat ångestsyndrom:</b> Vänta litet nu, det här kan faktiskt gå illa!</p>
<p><b>Depimerad:</b> Vi klarar det inte, ligg lågt, vi drar oss tillbaka!</p>			<p><b>Ormfobi:</b> Blir jag biten så dör jag!</p>
<p><b>Samlarsyndrom:</b> Materiella ting kan ha ett överlevnadsvärde!</p>			<p><b>Narcissist eller psykopet:</b> Allt är tillåtet i kampen för överlevnad!</p>
<p><b>Tvångsmässig:</b> Vi kollar elden en gång till!</p>			

523

523



Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

Självförtroende	Självinsikt	Självrespekt
<p>Träna, förbättra kunskaper och prestationer.</p> <p>Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.</p> <p>Realistiska mål och ambitioner.</p>	<p>Ödmjukhet och nyfikenhet.</p> <p>Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.</p> <p>Ta emot, inte gå i försvar.</p> <p>Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.</p>	<p>Göra gott för andra.</p> <p>Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.</p> <p>Vara autentisk, visa vem jag är.</p> <p>Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.</p>

524

...påtala när jag tycker att någon *inte* duger

525

Påtala när jag tycker att någon *inte* duger

- Vi betar oss inte alltid så att vi "duger".
- Vi måste då få autentisk återkoppling så att vi förstår hur vi uppfattas och därmed ges möjlighet att välja att hyfsa vårt beteende för att få "vara med" ett tag till.
- Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet. Varför skulle jag känna mig som en värdefull medarbetare om jag faktiskt inte bidrar?
- Kan det vara så att jag måste ge något för att få något? Kan det t o m vara så att många har ungefär de liv de förtjänar?

526

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför *skulle* jag känna mig som en värdefull medarbetare om jag faktiskt *inte* bidrar?

527

Kan det vara så att...

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

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

528

...erbjud folk en möjlighet att hyfsa sitt beteende

529

### Erbjuda folk en möjlighet att hyfsa sitt beteende

- ❑ Oenigheter och konflikter uppstår i alla relationer. Vi kan inte vara tillsammans utan smärta.
- ❑ Man kan inte ändra en annan människa sägs det. Men man kan erbjuda den andre den självinsikt som kan få denne att själv *vilja* förändra sig. Hjälプ hen hitta ett *varför* för de önskade förändringarna. Alla människor har behov, alla vill *något*. Försök identifiera och tillfredsställa andras behov.
- ❑ Försök hitta motivationsfaktorer i närtid. Vi delar alla tonåringens perspektiv på påbjudna beteendeförändringar: Varför försaka en massa saker som ger glädje och njutning här och nu bara för att det (i bästa fall) inte ska hända något trist långt in i framtiden?
- ❑ Tala inte om för den andre vad han ska göra om du inte blir ombedd. Fråga istället vilka förslag hen själv har och vad hen tycker vore den bästa lösningen. "No involvement, no commitment".
- ❑ "Jag har sett saker du gör som oroar mig. Jag undrar om du inte betalar ett rätt högt pris för dem. Skulle du vilja att vi pratar om det?"

530

530

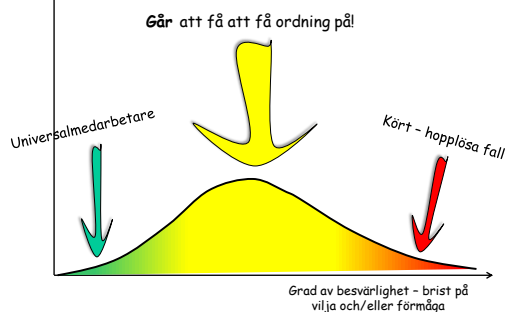
"Man kan inte ändra en annan människa"



531

531

Andel av de anställda



532

### Riktig kärlek

"Man kan inte ändra en annan människa"

Men man kan erbjuda den andre den självinsikt som kan få denne att själv *vilja* ändra sig.



533

533

Den andre ska inte bara göra något  
- hen ska vilja göra det hen gör

534

Motivation är grunden

Hjälプ den andre hitta ett *varför* för de önskade förändringarna.

535

Alla människor har behov, alla vill **något**

↓

Identifiera och tillfredsställ människors behov

536

536

"No involvement, no comittment"

"If you want comittment, you **must** have involvement"

537

537

Alla människor hatar att ta order

Tala inte om för den andre vad han ska göra om du inte blir ombedd - fråga istället vilka förslag han själv har och vad han tycker vore den bästa lösningen.

538

538

Tonåringens perspektiv

Varför försaka en massa saker som ger glädje och njutning **just nu**, för att det i bästa fall inte ska hända något trist långt in i framtiden?

539

539

...hjälpa alla förstå mer

540

540

Hjälpa alla att förstå så mycket som möjligt

- Innan jag alls försöker ta itu med en misshaglig person bör jag betänka att det är en *önskt* att någon är "jobbig". Hur vet jag att det inte är jag som är den mest besvärlige här?
- I de allra flesta fall beror medarbetarnas udda och märkliga ageranden och underprestationer inte på oförmåga eller illvilja utan på att dom inte *förstår* viktiga aspekter av vad vi gör här och varför.
- Fråga dig när någon är "jobbig" eller betar sig kontraproduktivt: vad är det som hen ännu inte förstår? Vad skulle hen behöva veta för att förstå vad som är viktigt här och därmed kunna välja ett bättre beteende? Hur kan jag hjälpa henne med denna förståelse?
- Autentisk och omtänksam feedback är kanske den mest kärleksfulla gåva vi kan ge våra medmänniskor, som då för kanske första gången i sitt liv får chansen att välja att hyfsa sitt beteende för att få "vara med" i gemenskapen.
- Hjälp den andre att mentalisera och leka med perspektiven: "Om man som du här tänker att... så är det förstås fullt naturligt att man kommer fram till/vill/förväntar sig att... Om man däremot som jag tänker att... så landar man i stället lätt i att..."

541

541



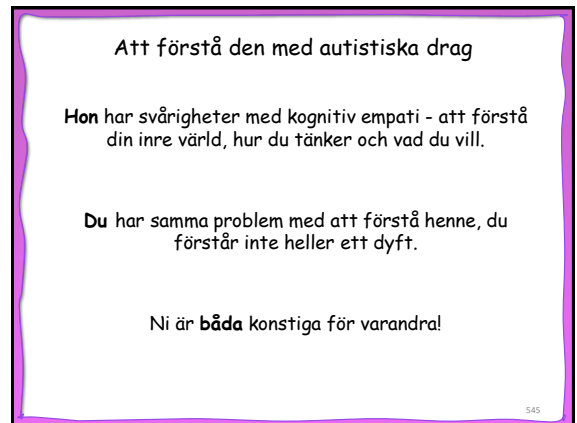
542



543



544



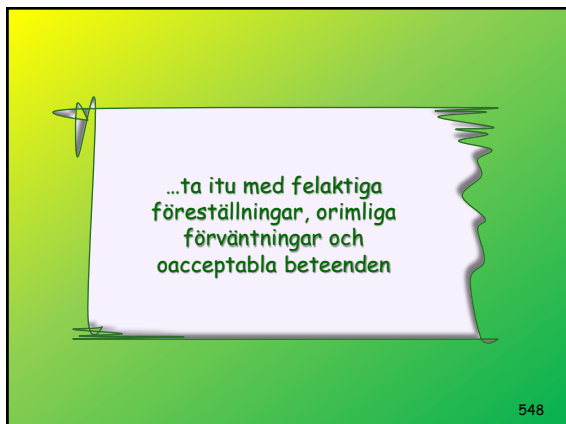
545



546



547



548

**Ta itu med felaktiga föreställningar, orimliga förväntningar och oacceptabla beteenden (1)**

- Min hjärna har ett problem. Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter så fin, men är den *sann*?
- Jag och mina medarbetare deltar inte i samma samtal.
- Hur jag *förhåller* mig till det som händer är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.
- Det är sällan min reaktion på något som är problemet. Däremot är kanske min reaktion på min reaktion, hur jag förhåller mig till min reaktion, ett problem.
- Meningen med mitt liv är att vara *nöjd* med det. Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande hellre än att försöka undvika allt det tråkiga. Den puckofria arbetsplatsen finns inte men jag kan minimera puckonas inverkan på mitt inre.
- "Positivt tänkande" som fungerar: Det kunde alltid vara värre.
- Hur skulle min relation till mitt barn påverkas om jag varje kväll när jag säger god natt till barnet betänker att mitt barn eller jag själv kanske inte kommer att vakna igen, och att det alltså kan vara sista gången vi ses?

549

549

**Ta itu med felaktiga föreställningar, orimliga förväntningar och oacceptabla beteenden (2)**

- Rättvisa är inte att alla får samma - rättvisa är att alla får vad de behöver.
- Så t ex pratar jag olika mycket med olika medarbetare eftersom de *vill* prata olika mycket med mig. De som behöver jättemycket får jättemycket, de som vill slippa mig slipper mig. Så t ex behöver de med ADHD eller liknande svårigheter mer än genomsnittet eftersom de har ett tuffare liv både privat och på jobbet.
- Det vore bra om vi slutade hävda att den som känner sig kränkt definitionsmässigt är det. Att jag anser mig diskriminerad eller kränkt betyder inte nödvändigtvis att jag *är* diskriminerad eller kränkt. Kanske är jag bara missnöjd och förbannad i största allmänhet.
- Att utan rimlig grund anklaga sin chef eller arbetsplats för diskriminering och kränkning är i sig en kränkning av dessa som bör påtalas.

550

550

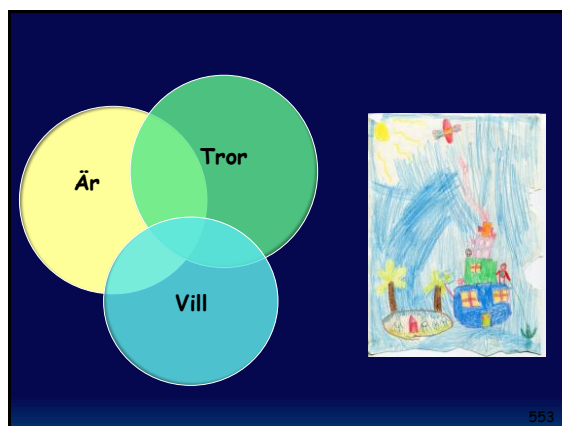


551

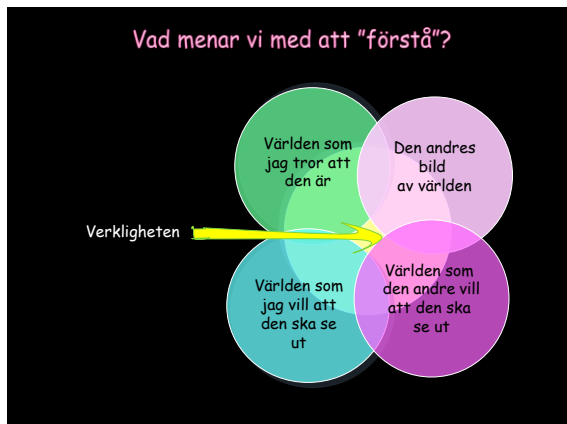
Hur jag **FÖRHÅLLER** mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

552

552



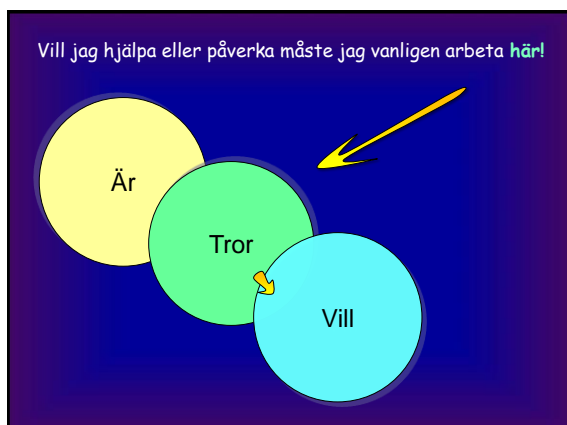
553



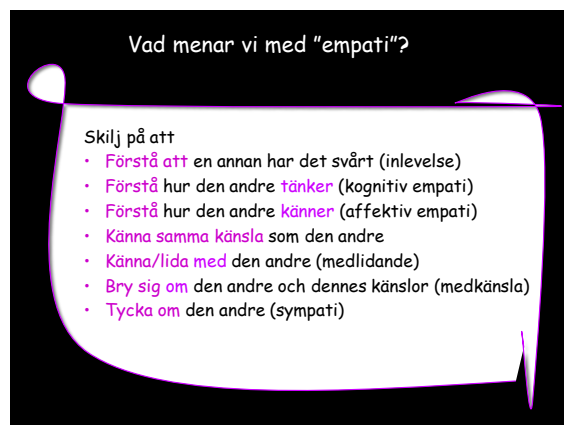
554



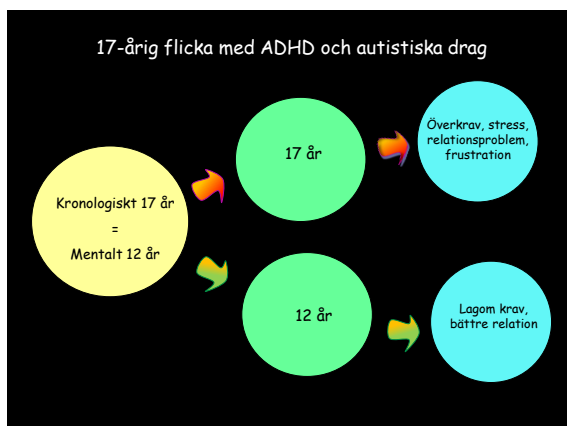
555



556



557



558



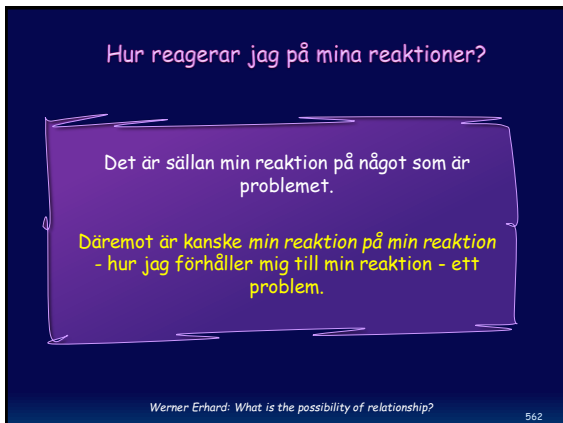
559



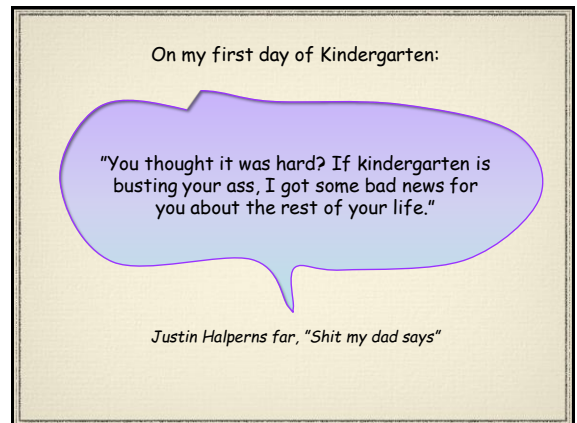
560



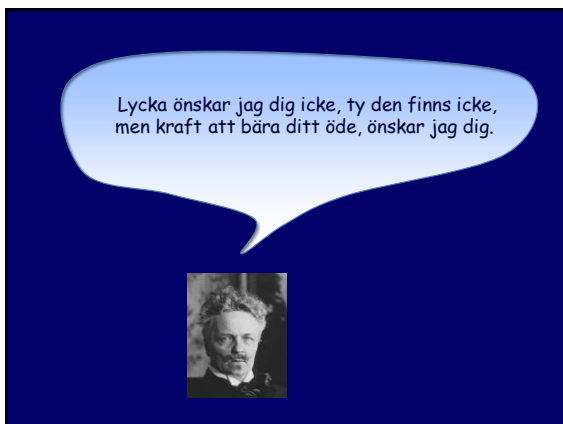
561



562



563



565



566



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 Polak

567

Sex bra tankevanor för ökat välbefinnande

Acceptans

Närvaro i nuet

Tacksamhet

Fokusera på det positiva

Relativisera

Humor och perspektiv

568

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?

CHRISTER OLSSON

569

569

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

ANGEL

570

Hur skulle din relation till ditt barn påverkas om du varje kväll när du säger god natt till barnet betänkte att ditt barn eller du själv kanske inte kommer att vakna igen, och att det alltså kan vara sista gången ni ses?

ANGEL

571

571

Måste man nästan dö först för att kunna känna sig lycklig?

Michael Rongie 2022-12-17

572

572

### Normal day

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*



573

"Positivt tänkande" som fungerar:



Det kunde alltid vara värre!

574

574

Fyra förhållningssätt att välja på

**Förbanning**

**Förträngning**

**Förnöjsamhet**

**Förändring**

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

575

Det konstruktiva valet står mellan  
förnöjsamhet och förändring.

Förändring kan även innebära att *ändra sin  
syn på och tolkning av omständigheterna.*

Den viktigaste förändringen är den som  
ändrar på våra *vanor.*

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

576

Det konstruktiva valet står  
mellan förnöjsamhet och  
förändring

577

Förändring kan även innebära att  
ändra sin syn på och tolkning av  
omständigheterna

578



579

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!**

580

580



581

**Ledtråd:**

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

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

582

582

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

**FÖRBANNA**   **Förvränga**   **Förtränga**

**Fokusera på det som är bra**

583

583

Använd ditt handlingsutrymme

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



Personligt åtagande

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

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

584

584

## Personligt åtagande

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



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

585

## Exempel på personliga åtaganden

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

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

586

## Att hjälpa stressade och missnöjda människor

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**.



587

587

## ...hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket

588

588

## Hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket (1)

- Ni kan ha två roller och föra två samtal parallellt eller om vartannat.
- "Som din chef bör jag nog svara att... men som din vän/kollega/medmänniska tänker jag att... och skulle kanske snarare föreslå att du..."
- 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?
- Å andra sidan, vad kostar det att inte vara med här? Utanförskap, ensamhet, mobbning, brist på erkänsla, utebliven lön- och karriärutveckling, ohälsa...?
- Vilken position jag intar på skalan mellan integritet och anpassning avgör **vilken sorts** problem jag kommer att ha i mitt liv. Ensamhet och utanförskap eller ett marionettliv och utbrändhet?
- Medarbetarens position på axeln är avgörande för vilka insatser chefen bör vidta.

589

589

## Hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket (2)

- Jag behöver lära mig samarbeta lagom mycket, om rätt saker, av rätt skäl, för att jag själv väljer det.
- Två vägar som bär till helvetet: Vägra samarbeta med någon om någonting alls, respektive samarbeta med alla om allt. Ja eller nej till allt ger båda ett uselt liv.
- Det finns en sund narcissism. Hög integritet och högt självintresse är helt okay **om** det kombineras med hög omsorg om den andre. Vi är båda viktiga och det ska bli bra för mig **och** den andre.
- Inte alltid en konflikt mellan jobbet och "egoism". Många som "inte samarbetar" samarbetar visst, men inte med just dig just nu.
- Ofta är frågan vem jag ska göra besviken och vem jag ska samarbeta med just nu – mina överbelastade arbetskamrater, min pressade chef, mitt sjuka barn eller min olyckliga hustru?
- Många försummar sig själva och sina egna behov p g a det ständiga trycket att samarbeta med alla om allt.

590

590

### Hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket (3)

- 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 far illa av det.
- *Hjälp* henne då att säga nej. Begär inte samarbete med hänvisning till att personen "får ta ansvar för sig själv", det är ju just det hen inte klarar.
- Begär inte att människor samarbetar om sådant som inte är bra för dem. Du får dålig stämning, missnöjda medarbetare och bristande lojalitet.
- Om du i stället hjälper människor att leva utifrån sina djupaste övertygelser kommer du att belönas med välmående medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

591

591

### Hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket (4)

- Den kortaste stresshanteringskursen: Välj själv! Om inte jag väljer så gör någon annan det så gärna åt mig. Någon väljer mitt liv, frågan är bara vem.
- Att välja är att ta mitt personligt ansvar. Ingen annan än jag kan ta ansvaret för mig och mitt liv för bara jag vet vad jag vill och behöver och bara jag kan göra vad som behövs.
- "Men jag måste ju ändå..." Snack - du måste ingenting. Du *väljer* det, eftersom konsekvenserna av de alternativ du kan komma på ter sig sämre. Att välja innebär att välja *alternativ*. "Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det!" (Spanskt ordspråk). Människor som upplever att dom väljer sina liv mår bättre än de som upplever sig vara offer för omständigheterna.
- I vilken box lever jag mitt liv? Att leva för andras gillande gör det svårt för mig att bry mig på riktigt.
- Förslag till styrande princip för mitt liv: Jag lever mitt liv, i varje stund, utifrån att vem jag är gör skillnad.
- Coacha de du umgås med. Tala om vad du behöver och vill ha.

592

592

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

593

593

Vad kan hända om Kalle faktiskt GÖR som jag vill?

594

594

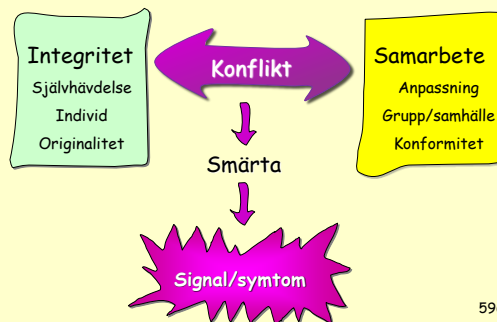
Vad händer om jag lyckas - Kalle GÖR allt jag vill?

Utbränd

595

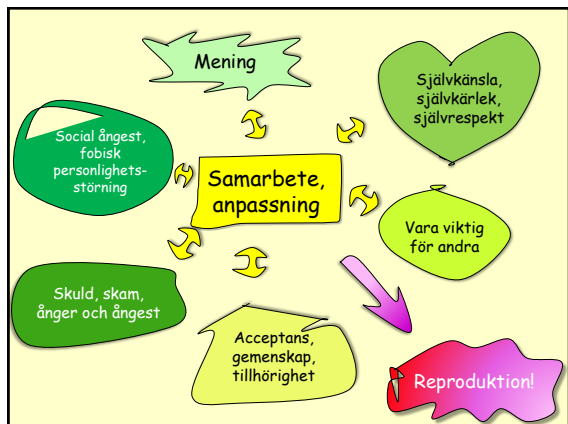
595

### Integritet och samarbete



596

596

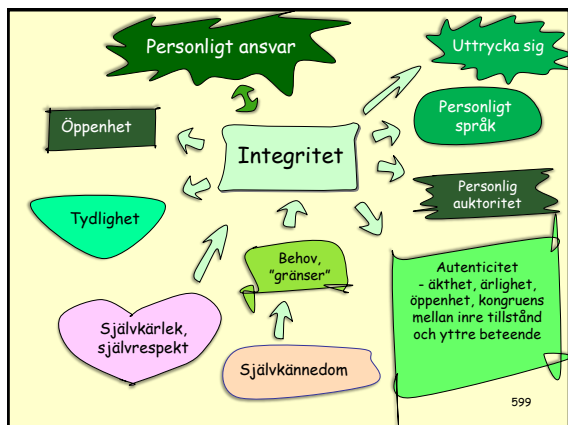


597

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?

598

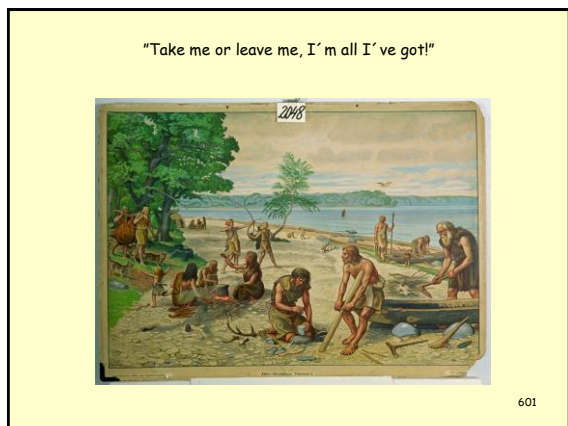


599

Vad kostar det att inte vara med här?

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

600



601

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.

602

Två vägar som bär till helvetet

Vägra samarbeta med någon om någonting alls

Samarbeta med alla om allt

604

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

Integritet

Samarbete

Utanförskap, oönskad, oälskad, ensam

Överanpassad, utnyttjad, slutkörd, utbränd

605

Psyisk sjukdom, personlighetsavvikelse och samarbetsförmåga

Antisocial

Aspergers syndrom

ADHD

Borderline

Mani

Narcissism

Paranoid p-störning

Rättshaverist

Depression

Social fobi

Osjälvsständig personlighetsstörning

Fobisk p-störning

Integritet

Samarbete

606

Var har du din medarbetare?

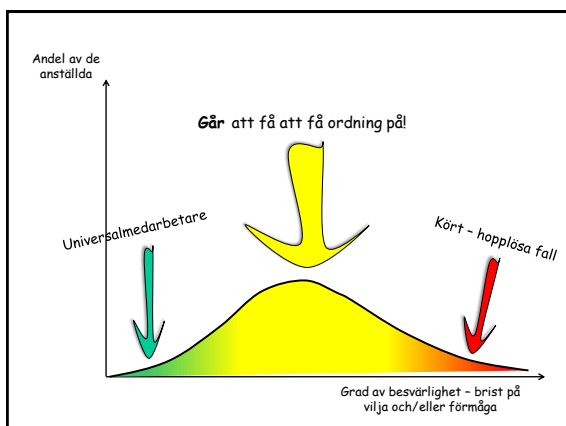
Samarbetar hen för mycket eller för lite?  
Samarbetar hen på ett sätt som är bra eller dåligt för hen?  
Samarbetar hen om rätt saker?

Integritet

Samarbete

Medarbetarens position är avgörande för chefs insatser

607



608

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 försäkras barn och familj.

609





“There are thousands and thousands of people out there living lives of quiet, screaming desperation where they work long hard hours in jobs they hate to enable them to buy things they don't need to impress people they don't like.”

<https://youtu.be/SXM7MpoVAD0?t=124>

610

610

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 Frajndin-Hellqvist, Realtid.se enligt SvD 2/10 2006

612

612

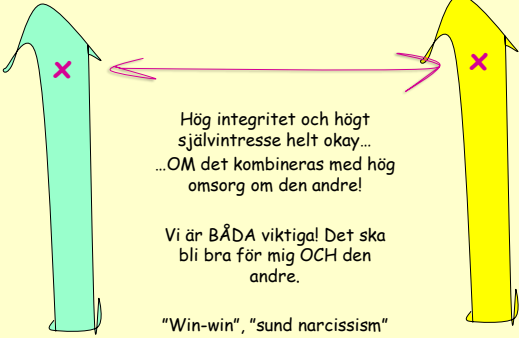


Samarbeta om rätt saker, lagom mycket, av rätt skäl, för att du själv väljer det

613

613

Falsk dikotomi?



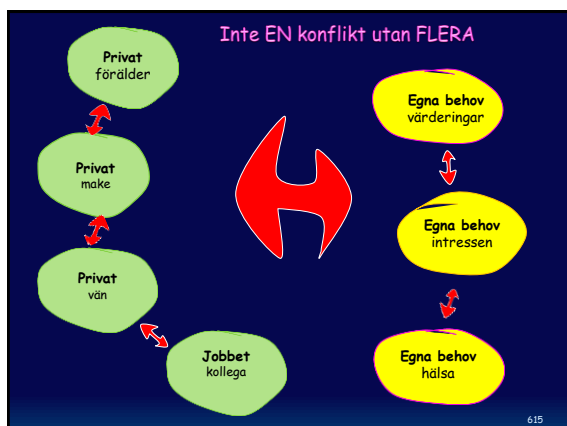
Hög integritet och högt självintresse helt okay...  
...OM det kombineras med hög omsorg om den andre!

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

“Win-win”, “sund narcissism”

614

614



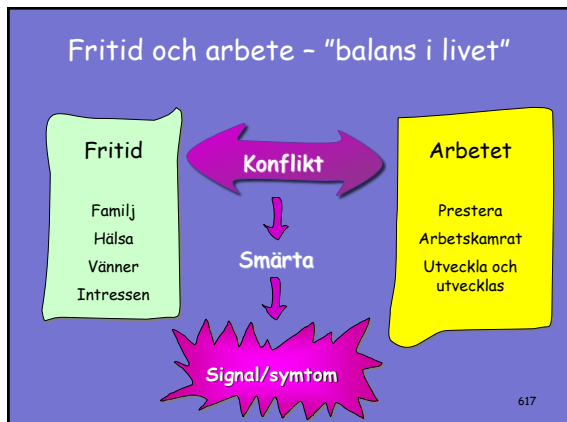
615

Integritet eller samarbete?

- Inte alltid en konflikt mellan jobbet och “egoism”.
- Många som “inte samarbetar” samarbetar visst, men inte med just dig just nu.
- Samarbetet är redan ett faktum, frågan är bara med vem?
- Ofta är frågan **vem jag ska samarbeta med just nu** - mina överbelastade arbetskamrater, min pressade chef, mitt sjuka barn, min olyckliga hustru?
- Vem ska jag göra besviken denna gång?
- Många når aldrig fram till sig själva p g a det ständiga trycket att samarbeta med alla om allt.

616

616



617

### 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 hen 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.**

618

618



619

**VÄLJ SJÄLV...**

**...annars väljer någon ANNAN åt dig!**

620

620



621

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

Du väljer det.

622

622

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

Spanskt ordspråk

623

623

Förslag till styrande princip för mitt liv

Jag lever mitt liv, i varje stund,  
utifrån att...

...vem jag är gör  
skillnad!

624

624

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra



625

625


I vilken box lever du ditt liv?

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

626

626

Vägra göra meningslösa saker!



627

627

Var tillbringar  
jag mitt liv?



628

628



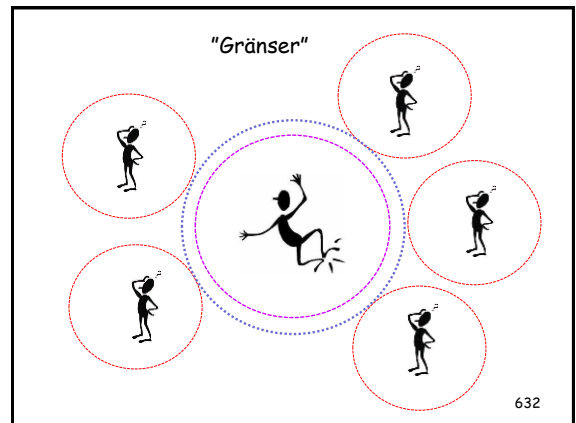
629



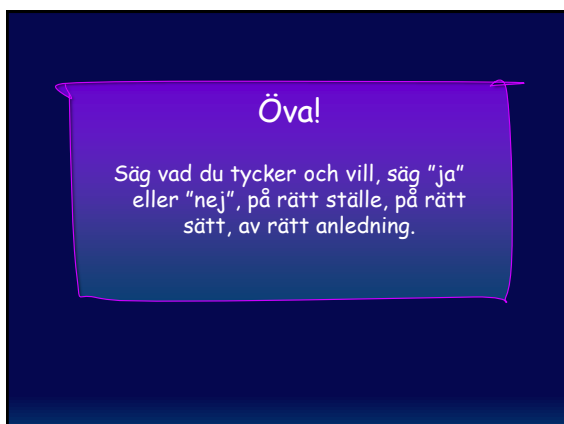
630



631



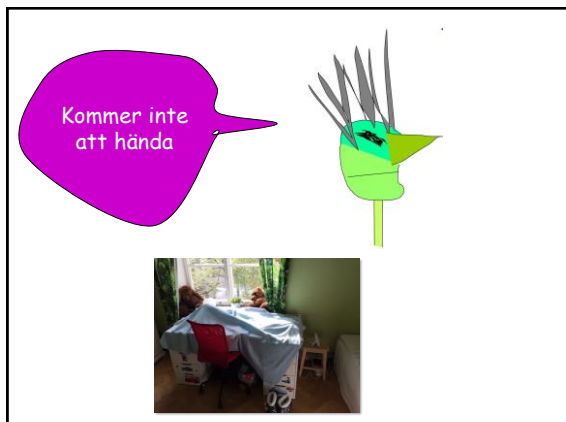
632



633



634



635



636

### Hjälpa medarbetarna att klaga konstruktivt

- Det kan vara mycket klokt och solidariskt att klaga.
- Men klaga konstruktivt - till rätt person dvs till någon som kan göra något åt problemet, *en gång, utan obefogat missnöjd och anklagande ton*. "Assume good will", utgå från att den du klagat till faktiskt vill hjälpa till. Bidra gärna med eget förslag på lösning.
- "Disruption and repair" är nyckeln till relationer som håller och frodas. Motstridiga önskemål, konflikter och misslyckade kommunikationsförsök ingår i alla relationer. Att vi tar itu med konflikter och hur vi hanterar oenighet avgör hur relationen utvecklas.
- Håll dig till kärnan, låt inte missnöjet sprida sig mer än sakligt motiverat. Vilket är det *minsta* område vi kan träta om här just nu?
- Hantons lag: Utgå inte från att den andre gör något av illvilja när det enklare och troligare kan förklaras med okunskap och dumhet.
- När jag gör fel eller sårar någon behöver jag ta ansvar för min del. Mitt misstag hamnar annars hos den andre som skuld. Särskilt viktigt i asymmetriska relationer som t ex förälder-barn, läkare-patient och chef-medarbetare.

637

638

### Betänka att mer varaktiga beteendeproblem vanligen beror på en avvikande personlighet (1)

- Har jag de relationer jag vill ha? Kan jag göra det jag vill i livet? Mår jag bra för det allra mesta? *Fungerar* mitt liv? Svaret beror huvudsakligen på min personlighet, dvs på mina övergripande mönster för känslor, tankar, tolkningar, impulskontroll och relationer.
- Vi behöver alla nyanserade och korrekta kartor för att kunna interagera effektivt med vår omvärld och därmed uppleva goda relationer, välmående och lycka.
- Så t ex förväntar sig många "villkorslös" kärlek oavsett hur dom betar sig. Men ovillkorlig kärlek är för bebisar och fås i vuxen ålder lättast från hundar. Resten av oss får allt vackert börja förtjäna vår kärlek med åren. "The world won't care about your self-esteem. The world will expect you to accomplish something before you feel good about yourself" (felaktigt attribuerat till Bill Gates).
- Den bistra sanningen är att det jag kommer att få ut av mitt liv står i direkt proportion till min förmåga att ge andra människor det de vill få ut av *sina* liv.

639

### Betänka att mer varaktiga beteendeproblem vanligen beror på en avvikande personlighet (2)

- När det ständigt uppstår bekymmer med en medarbetare är det klokt att inse att det vanligen handlar om vederbörandes personlighet. Denna människa är funtad så här och förmår inte handla annorlunda. I botten har personen ett antal onyanserade eller direkt felaktiga föreställningar om sig själv och världen som driver hens orimliga förväntningar och dysfunktionella beteenden.
- Det är avgörande att jag som chef ser klart och tydligt vem jag har framför mig så att jag har rimliga förväntningar och väljer vägar som har förutsättningar att leda framåt.
- Den missnöjde *vill* något, men vad?
- Besvärlig typ? Där står ett stackars övergivet och ledset litet barn och bönar om bekräftelse: Se mig, hör mig, älska mig, *jag finns!*
- Beteendestörning kan ses som uttryck för bristfällig förståelse och bristande färdigheter. Vad är det som denna människa ännu inte förstår? Vad skulle hen behöva lära sig för att kunna välja ett mer adaptivt beteende här? Hur kan jag hjälpa hen med det?

640

Betänka att mer varaktiga beteendeproblem vanligen beror på en avvikande personlighet (3)

- Narcissistens predikament: När allt är en rättighet känner man ingen glädje eller tacksamhet för det man får, det är inte mer än rätt att man får det. Man ser ingen anledning att bli glad för det man får och ingen kan därför göra några insättningar på "kontot". Narcissisten dömer därmed sig själv till ensamhet och olycka.
- Vi mår alla väl av andras uppskattning. Narcissistens förbannelse är att hen *måste* få all denna uppmärksamhet och beundran för att må bra, utan den mår hen dåligt.
- En narcissist utan tillräckliga talanger för att ta sig fram och "bli någon" blir därför vanligen besviken, olycklig och bitter.
- Det kan vara bra för chefens välmående och hälsa att tidigt identifiera de psykopater hen möter på sin väg. Psykopaten kännetecknas av att hen saknar samvete och förmåga till ånger, hens liv handlar om att tillfredsställa egna behov på andra människors bekostnad.

641

641

Vill ni anställa Ulrika, 50 år?

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

642



643

"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

644

644

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



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

645

645

Earn thy neighbour's love

646

Recept för ett lyckligt liv?



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

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

647

Har ni sådana här hos er?

- Skjuter upp arbetsuppgifter.
- Motsätter sig uppgifter som han eller hon inte vill utföra.
- Arbetar ineffektivt med sådana uppgifter.
- Klagar oresonligt på krav.
- "Glömmer" åtaganden och skyldigheter.
- Gör inte sin del av jobbet.
- Tror sig göra ett mycket bättre jobb än vad andra anser.
- Tar inte emot förslag från andra på ett konstruktivt sätt.
- Kritiserar chefer på ett oskäligt och omotiverat sätt.

Som synes starkt narcissistiska och antisociala drag.

648

648

Fungerar mitt sätt att vara?



Mitt svar beror huvudsakligen på min personlighet

649

Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

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

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!  
Dvs på mina övergripande mönster för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

650

Personlighet eller personlighetssyndrom?

1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som skiljer sig från vad som förväntas i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder.
2. Kommer till uttryck inom kognitioner, affektivitet, mellanmänskligt samspel och impuls kontroll.
3. Och som leder till lidande eller nedsatt funktion i arbete, studier eller socialt.

651

Personlighetssyndrom i DSM-5

- **Kluster A:** Udda, excentriska personligheter - paranoid, schizoid, schizotyp.
- **Kluster B:** Dramatiska, färgstarka, instabila personligheter - antisocial, borderline, narcissistisk, histrionisk.
- **Kluster C:** Ängsliga och undvikande personligheter - fobisk, osjälvständig, tvångsmässig.

652



### Svårigheter vid personlighetsproblematik

**Självinsikt**

- Vad behöver jag för att må bra?
- Hur uppfattar andra mig?

**Relationer**

- Förstår inte
- Konflikter
- Ensamhet

**Förmåga till ansvarstagande**

- Personligt - hur blir det för andra när jag är så här?
- Socialt - uppfylla mina plikter mot andra

653

653

### Den besvärlige förstår inte ett dyft

Medvetet  
Förmedvetet  
Undermedvetet

654

654

"Ingen smärta är som den att inte förstå"

655

655

### Självkännedom - en bristvara

"Det tycks som att självkännedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Men hur ska man öka självkännedomen? [...]"

Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenägna att ge andra feedback av den här typen. Vi är alla omgivna av en mur av tystnad."

656

656

### 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	Blinda fältet
	Lyhördhet	
	Tydlighet	
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

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

657

657

### "Besvärliga" människor

Dåliga kartor  
Hög sårbarhet  
Svårigheter hitta bra balans mellan samarbete och integritet  
Orimliga förväntningar

658

658

### Den personlighetsstördes dilemma

- Taskiga kartor, allra mest vad gäller självbilden.
- Förstår inte hur hen upplevs av andra.
- Plågad och en plåga, men ingen har försökt förmedla hur personen uppfattas - dvs personen får ingen autentisk återkoppling på sitt beteende.
- Prata med personen, utgå från att alla VILL fungera med andra och få deras uppskattning. GE CHANSEN till självinsikt, mognad och förändring!

659

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.



660

Vad är det som denna människa inte förstår?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

661

Litet Kay Pollak till hjälp?

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

662

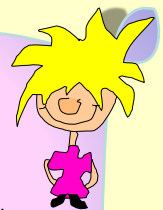
Den missnöjde vill något - vad?



663

Besvärlig typ?


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



664

663

### Narcissistiskt personlighetssyndrom

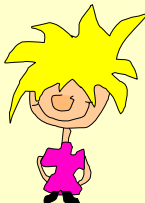


Ett genomgående mönster av grandiositet, behov av att bli beundrad och brist på empati

- Grandios känsla av att vara betydelsefull
- Fantasier om obegränsad framgång och makt
- Tror sig vara speciell och förmer
- Kräver beundran, tål inte kritik
- Orimliga förväntningar om särbehandling
- Utnyttjar andra för att nå sina mål
- Saknar empati (?)
- Ofta avundsjuk
- Arrogant och högdragen

665

### Narcissisten kämpar för att betyda något



666

### Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar

667

### Narcissism

- Stor utanpå, liten inuti.
- Låter inte andra bli viktiga för dem, även om de har vänner.
- Se hens ensamhet.
- Vandra med hen en bit på vägen, visa att du ser att hen har det svårt.

668


### Men vad är problemet med att vara narcissist?

Att man **måste** få all denna uppmärksamhet och beundran för att må bra. **Utan den mår man dåligt.**

En narcissist utan tillräckliga talanger för att ta sig fram och "bli någon" blir vanligen bitter och olycklig.

669

### Antisocialt personlighetssyndrom



Före 15 års ålder

- aggressivt beteende mot människor och djur
- skadegörelse
- bedrägligt beteende
- allvarliga norm- och regelbrott

Efter 18 års ålder

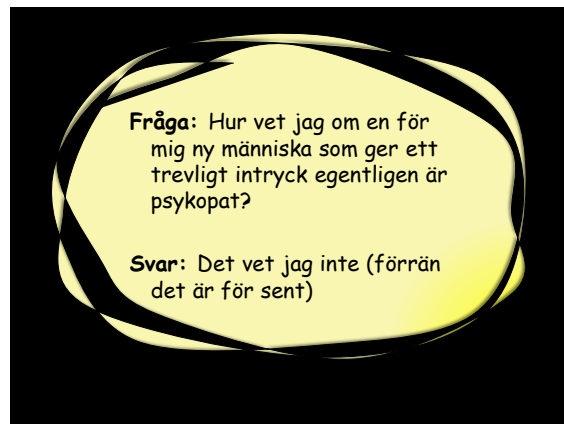
- svårt anpassa sig till normer, upprepat brottslig
- bedrägligt beteende
- impulsiv eller oförmögen planera
- ständigt ansvarslös
- saknar ånger

670

Hares psykopatichcklista, HPC

1. Talför/ytligt charmig	11. Promiskuöst sexuellt beteende
2. Förhöjd självuppfattning/grandios	12. Tidiga beteendeproblem
3. Behov av spänning/blir lätt uttråkad	13. Saknar realistiska, långsiktiga mål
4. Patologiskt lögnaktig	14. Impulsiv
5. Bedräglig/manipulativ	15. Ansvarslös
6. Saknar ånger och skuld känslor	16. Tar inte ansvar för sina handlingar
7. Ytliga affekter	17. Många kortvariga äktenskapsliknande förhållanden
8. Kall/bristande empatisk förmåga	18. Ungdomsbrottslighet
9. Parasiterande livsstil	19. Överträdelse av villkorad frigivning/utskrivning
10. Bristande självkontroll	20. Kriminell mångsidighet

671



672

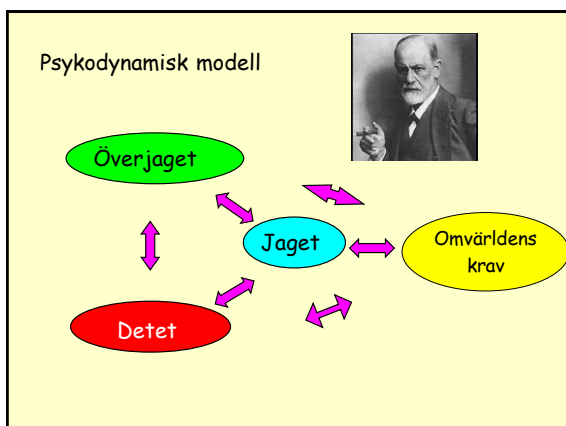


673

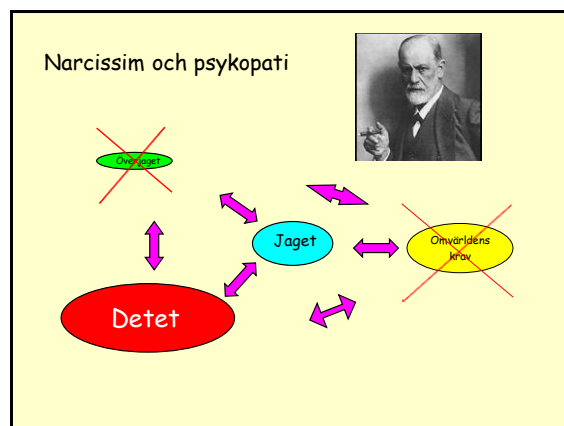
Psykopati

1. Utåtvändhet	++
2. Öppenhet, intellektuell nyfikenhet	++
3. Följsamhet/vänlighet	--
4. Noggrannhet/samvetsgrannhet	---
5. Emotionell stabilitet	0/-/--

674



675



676

### Två aspekter av psykopati

#### Personlighetsstruktur/ karaktär

- Brist på skuld- och skamkänslor
- Brist på ånger
- Brist på djupare empati
- Brist på sympati

↓      ↘

- Ser ingen anledning bry sig om andras behov

#### Beteende

- När **andras känslor och behov är ovidkommande** kan man utan samvetsbetänkligheter göra vad man själv tycker sig ha mest glädje och nytta av.
- Att man även har **bristande impuls kontroll och oförmåga att förutse och bry sig om konsekvenserna** av sitt beteende gör inte saken bättre.

677

...lära mig känna igen en  
rättshaveristisk utveckling i  
tid

678

### Lära mig känna igen en rättshaveristisk utveckling i tid

- Vi behöver alla känna igen tecknen på begynnande rättshaveristiskt beteende så att vi kan parera innan det går helt överstyr.
- Läs på om tillståndet så att du tidigt i processen känner igen tecknen och inser läget, *innan* det hunnit spåra ur. Läs som ett absolut minimum min lathund på tio bilder med lila ram i slutet av detta avsnitt. Eller – bättre - Jacob Carlanders bok.
- Ett test på en människas personlighet: Hur reagerar personen när hen *inte* får som hen vill?
- Ditt "konto" nollas i samma sekund som du gör "fel". Alla tidigare insättningar är plötsligt som bortblåsta, inget förtroendekapital finns längre att tillgå.
- En genväg till goda relationer, hälsa och ett långt liv: Se det goda hos andra. Rättshaveristen gör tvärtom.
- "Hanlons razor": "Never attribute to malice that which can be adequately explained by stupidity." Tillskriv aldrig ont uppsåt till något som bättre kan förklaras med okunskap, dumhet eller försummelse.
- Kör inget solorace, ta ingen fight på egen hand. Ta hjälp av din chef och expertis innan du skriver en stavelse i retur när du anar vartåt det barkar. Ju mindre du säger och skriver desto bättre.

679

### Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen  
när hen inte får som  
hen vill?

680

### "Kränkta" människor

}

"Kränkningen" ligger här

681

### Moral behaviour in animals

**FRANSEWAAL**

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

Aprona  
Elefanterna  
Gurka och druvor

682

Beteendestörning kan ses som bristande färdigheter

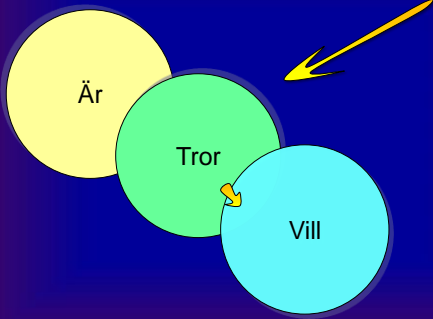
Vad behöver denna människa förstå och lära sig?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

683

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här!



684

Vad har denna människa egentligen fått för sig?

685

Detta borde inte hända!

686

Detta är fel!

687

Hen gör detta mot mig!

688

Rättshaveristens tragik

Alla tidigare insättningar är  
plötsligt som bortblästa

↓

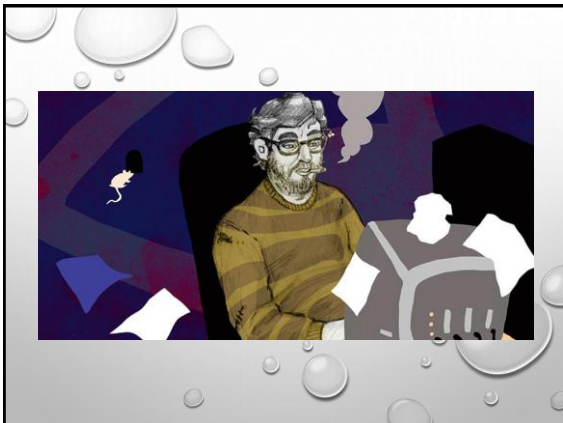
Inget förtroendekapital  
finns att tillgå

689

Jag kräver  
upprättelse!

690

690



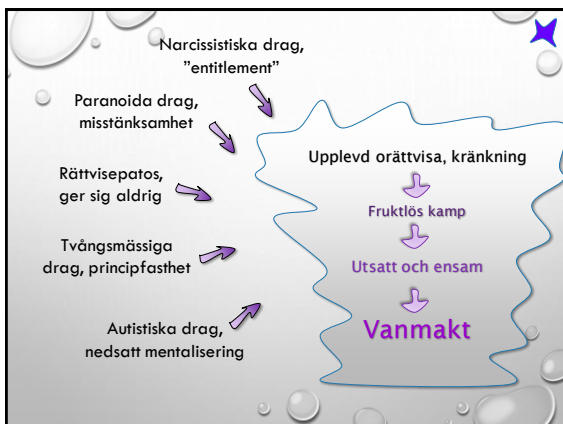
691

Rättshaveristiskt spektrum

Besviken Upprörd Arg Kränkt Vanföreställning Livsstil

← Adekvat reaktion  
Tappar perspektivet  
Övervärdig idé  
Personlighetsproblematik  
Psykos →

692



693

Hanlons rakblad

Never attribute to malice that which can  
be adequately explained by stupidity.

Tillskriv aldrig ont uppsåt till något som  
bättre kan förklaras med okunskap eller  
försummelse.

694



En genväg till goda relationer, hälsa och ett långt liv

Se det goda hos andra

695

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Skaffa dig kunskaper om hur det tar sig uttryck, vad som kännetecknar högriskindivider och hur du kan förebygga utveckling i fel riktning.
- Inse att varje människa du möter är en potentiell rättshaverist in spe. Möt **alla** med respekt och likvärdighet, använd inte maktspråk, kränk aldrig någon.
- Se till att din organisation har beredskap för att hantera rättshaverister.
- Identifiera risksituationer, riskbeteenden och riskpersoner tidigt.

696

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Bidra inte till orealistiska förväntningar. **Förväntan på rätt och rättvisa ökar risken. Rimliga förväntningar skyddar.** "The key to happiness? Low expectations!"
- Den övergripande frågan är hur vi kan hjälpa oss själva och andra att vara nöjda med det vi faktiskt kan få.
- Fråga den andre vad hen egentligen vill, vad som vore en okay lösning/utveckling.

697

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Otäckt för oss alla att få folk emot sig.
- Två huvudscenarier:
  - "Bara" missnöjd, sur, krävande och jobbig.
  - Latent eller manifesterad hotfull/farlig.
- Varje motgång och konflikt riskerar trigga rättshaveristiskt beteende - hos både våra klienter och oss själva.
- Vi behöver alla träna på att hantera motgångar, ta det med jämnmod, inte gå igång, inte anse oss "kränkta" så fort vi inte får som vi vill.

698

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid minsta tecken till rättshaveristisk utveckling:
  - Kontakta din överordnade (jobbet) alt klok vän (privat) för samråd.
  - Kör inget solorange, vägra kriga, ödsla inga känslor.
  - Läs på om hur rättshaverism kan hanteras.
- Vid manifesterad rättshaverism är målet att skademinimera - minska/begränsa beteendet, minska skadorna på organisationen och **f f a att inte fara illa själv.**

699

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vi söker alla bekräftelse, normalisering, att veta att vi är okay och duger. **Validera därför den andre**, även om hen är krävande och missnöjd. Rättshaveristen har därtill ett extra stort behov av att **ha rätt.**
- Hjälper haveristen att mentalisera:
  - "Du menar alltså att...?"
  - "Om man tänker/tror/tycker att... så blir det ju förstaeligt / är det ju naturligt / att man vill/förväntar sig att..."
  - "Om man däremot / som jag / tänker/tror att... så landar man i stället i att..."

700

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Se det som ett spel, gör det inte till något personligt, lägg inte in några känslor, gör det inte till en match.
- Tänk som Pollak: "Det här var intressant!"
- "You win some and you lose some."
- **Din uppgift är att följa spelreglerna.**

701

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid diskussioner och konflikter: Minimera och isolera punkten ni diskuterar, eftersträva så liten konfliktyta som möjligt, utvidga inte. **Vilken är den minsta fråga vi kan diskutera här?**
- **Försök bjuda på en smula bekräftelse när du kan:**
  - Missnöjda människor söker vanligen bekräftelse - jag är okay - men ibland på ett så dysfunktionellt sätt att ingen vill ge hen det, vilket triggat allt intensivare krav på bekräftelse i en nedåtgående spiral.
  - Rättshaveristen söker också bekräftelse, men här gäller det bekräftelse på att hen **har rätt** ("rechthaber").

702

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid samtal med besvikna, stressade, upprörda och taskigt bemötta människor **föreligger utöver sakfrågan också en kris och en kränkingsupplevelse de behöver få hjälp med.** De behöver hjälp att begränsa denna utveckling för att kunna byta spår och komma vidare utan alltför svåra ärr.
- Vanligen samma sak vid utmattningssyndrom och annan psykisk ohälsa som uppkommit på en risig arbetsplats, också här behöver kränkingsupplevelsen tas om hand.

703

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- **Nyckeln till att (möjligt) nå fram till en rättshaverist:** Appellera till den grandiosa självbilden. "Det handlar om **ditt** liv, det är **din** tid som tickar. Ska du verkligen ge dessa nollor den makten, är inte din tid värd mer än så? Vad skulle du inte kunna åstadkomma här i världen om du fokuserade på det?"
- **Se om du kan få till en förhandling.** "Låt oss göra ett omtag. Berätta för mig exakt vad du behöver och vill ha för att du ska kunna släppa detta och gå vidare. Så ska jag sedan ta ditt bud till min chef för ställningstagande."

704

### Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- En medarbetare som utsätts för kränkande eller rättshaveristiskt beteende externt eller internt **kan själv reagera rättshaveristiskt** som reaktion på det hen får utstå och bristen på stöd.
- **Organisationen har en moralisk skyldighet att stötta utsatta medarbetare** och hjälpa dem att inte själva reagera rättshaveristiskt.
- **Organisationerna engagerar sig ofta alldeles för litet** för sina utsatta medarbetare. Lätt att vara tuff och klä sig med teflon för någon **annans** räkning.

705

...inte ducka några "svåra"  
samtal och möten

706

706

### Inte duka några "svåra" samtal och möten (1)

- Viktigaste förmågan för chefsens resultat enligt en nylig studie är att behärska samtal "one-on-one.
- Duka inga samtal du vet att du bör ta, och ta alla "svåra" samtal snarast.
- Klarar man inte de svåra samtalen så undviker man dem och vispar i stället runt med massmail och andra pseudoåtgärder som bara försämrar läget.
- Många av oss är beredda att göra nästan vad som helst för att slippa ta de riktigt jobbiga samtalen, men det är sällan gratis. Några vanliga undvikandestrategier:
  - Bitar ihop och försöka stå ut
  - Klaga till någon annan
  - Massmail till oskyldiga
  - Skicka ärendet till HR
  - Sjukskrivning
  - Byta jobb
- "Hindersfixering: Hotsymtom. Fixering vid hindret eller problemet. Det beskrivs, ältas, detaljeras och färgläggs. Men det åtgärdas inte." (L-E Liljeqvist)

707

707

### Inte duka några "svåra" samtal och möten (2)

- Min största utmaning är att ta ansvar för hur jag ser. Hur vet jag att det verkligen är den "besvärilige" som är besvärilig?
- Om det faktiskt är så, är det rimligt att tro att hen skulle kunna bättre om hen bara ville, eller kan hen faktiskt inte bättre än så här ( t ex vid psykisk sjukdom)?
- Psykisk ohälsa är utbredd i befolkningen och därmed även på arbetsplatserna. Det är därför värdefullt att ha goda kunskaper om det viktigaste när man pratar med människor som inte mår bra.
  - Sällan en fråga om teknik och metoder.
  - Gott hjärta, sunt förnuft, tillräckligt med tid och goda kunskaper om psykologi och psykisk ohälsa är det viktigaste.
  - Kunskaperna ger dig självförtroende och skapar trygghet och tillit hos patienten.

708

708

### Inte duka några "svåra" samtal och möten (3)

- "Jag har minsann redan pratat med honom, och inte hjälpte det." Naturligtvis inte. Inte ens hans mamma har fått ordning på honom på tjugofem år och du tror att du ska lyckas på ett enda samtal? Prata mer!
- Prata alltså med "besvärilige" människor. Prata litet till. Prata flera gånger. Prata ännu mer. Lyssna, spegla, fråga om du förstätt. Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar. Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill. Visa att du menar allvar. Ge dig inte. *Jobba litet!*
- En vanlig anledning till att vi undviker de svåra samtalen är att vi oroar oss för att den andre ska bli förbannad eller att det på annat vis ska gå snett. Vilket det garanterat kommer att göra ibland. Men min uppgift är inte att "lyckas" med samtalet, uppgiften är att *ha* samtalet. Det går som det går.

709

709

### Inte duka några "svåra" samtal och möten (4)

- Skaffa dig återkoppling på det du gör. Fråga den andre hur samtalet känts och vad du skulle kunna göra bättre nästa gång.
- Många har problem med att se saker ur annat perspektiv än sitt eget och kan behöva hjälp med att "mentalisera".
- Att mentalisera innebär att göra egna och andras handlingar begripliga utifrån bakomliggande mentala tillstånd som önsknningar, känslor och föreställningar.
- Den med autistiska drag har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill. Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft. Ni är båda konstiga för varandra.
- *Någon* måste förmå mentalisera för att ett samtal ska fungera, det behövs minst en "vuxen i rummet".

710

710

### Inte duka några "svåra" samtal och möten (5)

- Första frågan när människor betar sig underligt eller förväntar sig orimliga saker: Vad driver hans beteende? Vilka taskiga kartor och orimliga förväntningar ligger bakom beteendet? Vad har hen egentligen fått för sig som uppenbarligen inte stämmer? Vad är det som denna människa inte förstår? Vad behöver hon veta för att kunna förstå? Hur kan jag hjälpa henne med det?
- Beteendestörningar beror ofta på bristande färdigheter. Om du tänker att "Den här människan har inte ett rätt, hur ska jag lyckas ändra på hela henne?" sätter du dig i en tung uppförbacke. Tänk hellre att "Det finns en del färdigheter som ingen lärt henne ännu, men jag kan lära henne, en sak i taget."
- Sitt på samma sida av bordet och lägg ut problemet/situationen som du uppfattar det på bordet för er att tillsammans titta på. Vägra att kriga, fatta beslut och ta över ansvaret.
- Vad göra när samtalet inte fungerar och du inte når fram? "Metaprata". Säg att du inte vet vad du ska säga. Be sedan den andre om råd. Hur skulle hen göra i din situation?
- Rama in samtalet: Berätta för mig hur du har upplevt vårt samtal. Hur tänker du nu inför framtiden?

711

711

### Två användbara modeller för att hjälpa missnöjda och stressade människor

1. **Hjälp dem uppfatta världen korrekt:**
  - Åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
  - Nyansera sina kartor.
  - Ha rimliga och realistiska förväntningar.
2. **Hjälp dem samarbeta lagom mycket om rätt saker:**
  - Hitta en lagom avvägning mellan anpassning/samarbete och integritet.
  - Se fördelarna för dem själva med att samarbeta rimligt väl om rimliga saker.
  - Ta hand om sin egen integritet, inte samarbeta om sådant de tar skada av.

712

712

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



713

Träna på "one-on-one"

714

Hur får jag till ett bra möte?

- Sällan en fråga om teknik och metod.
- **Gott hjärta, sunt förnuft, tid och goda kunskaper** om psykologi och psykisk ohälsa är det viktigaste.
- Kunskaperna ger dig självförtroende och **skapar trygghet och tillit** hos patienten.
- Skaffa dig **återkoppling** på det du gör.

715

**One-on-one den avgörande kompetensen**

Många av oss är beredda att göra nästan vad som helst för att slippa ta de riktigt jobbiga samtalen

Bit ihop och stå ut  
Klaga till någon annan  
Massmail till oskyldiga  
Skicka ärendet till HR  
Sjukskrivning  
Byta jobb

716

**Hindersfixering**

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

L-E Liljeqvist

717

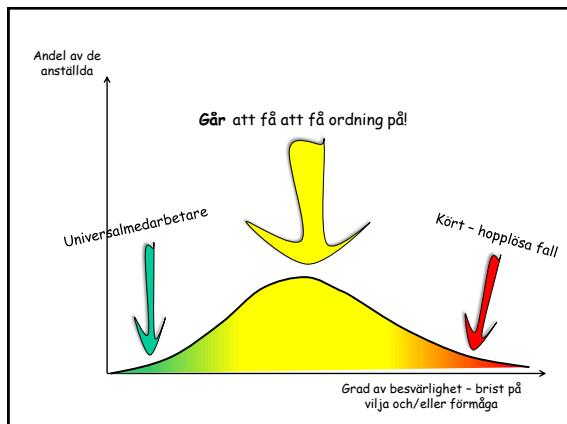
**Lästips för psykoterapiintresserade**



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

<http://laxmi.se/onebmedia/Misc/M%3%86ten/Samtalstips%20fr-%3%A5n%20Terapins%20g%3%A5va%20av%20Irvin%20Yalom.pdf>

718



719

### Varför är folk inte på jobbet?

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 saknar nödvändig kompetens -> stressad av arbetet.
7. MA hinner inte jobba - omfattande privatliv, sjuka barn osv.
8. MA trivs inte med kollegorna - mobbing, utfrysning, konflikter.
9. Kass arbetsplats - stress, orimliga krav, integritetskonflikter, ingen arbetsglädje, tråkiga och meningslösa arbetsuppgifter.
10. Kass chef.
11. Bra chef men orimliga krav på denne, dvs Kass organisation.

720

720

### Min största utmaning?

Ta ansvar för hur jag ser!

721

721

Vill inte

Kan inte

Vill personen inte, eller kan hon inte?

722

722

### "Svåra" människor och tillstånd

1. Psykisk sjukdom
  - Depression
  - Bipolär sjukdom
  - Ängestsjukdom
  - Psykos
  - Missbruk
2. Utvecklingsrelaterad funktionsnedsättning
  - ADHD
  - Autistiska tillstånd
  - Svagbegåvning
3. Personlighetsproblematik
  - Emotionell instabilitet
  - Histrionisk
  - Narcissistisk
  - Antisocial/psykopatisk
  - Paranoid
  - Rättshaveristisk
  - Passivt aggressiv
  - Osjälvständig
  - Fobisk
  - Tvångsmässig
  - Negativistisk och svartsynt
  - Bristande personligt ansvarstagande

723

723

Läget tills du är 25:

Taskig frontallob!

...klokt att lyssna noga på andra innan du beslutar om viktiga saker.

Det är inte farligt att lyssna om du själv bestämmer!

724

724

## Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. Du själv
2. Relationen/interaktionen
3. Situationen/arbetsplatsen
4. Livet
5. Sjukdom
6. Personligheten/karaktern
7. Taskiga kartor och orimliga förväntningar
8. Svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete
9. Brister i uppfostran?

725

725

## "Svåra" beteenden

- Oflexibla
- Explosiva
- Lättfrustrerade
- Häftiga vredesutbrott
- Olydnad
- Impulsivitet
- Instabilt humör
- Aggressivitet



726

726

## Receptionist i onåd



727



Att mentalisera innebär att göra egna och andras handlingar begripliga utifrån bakomliggande mentala tillstånd; som önskningar, känslor och föreställningar

729

729

## Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är båda konstiga för varandra!

728

728

## Mentaliseringsbaserad terapi

Det behövs minst en "vuxen i rummet"

Någon måste förmå mentalisera för att ett samtal ska fungera!



**Mentalisering**  
Att leka med verkligheten  
Göran Rydén | Per Wallroth

730

"Jag har minsann redan pratat med honom, och inte hjälpte det!"

731

731

The key to happiness?  
Low expectations!

Barry Schwartz

732

Bekymmer, motgångar, idioter?

Självklart!

733

(...)  
If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat these two imposters just the same;  
(...)  
Yours is the earth and everything that's in it,  
And - which is more - you'll be a Man, my son!

"if" by Rudyard Kipling

734

SNACKA med besvärligt folk...

Snacka litet till... och ÄNNU mer.

Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill, ge dig inte!

JOBBA litet!

735

735

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här!

Är

Tror

Vill

736



Första frågan när det skiter sig med någon

Vilka taskiga kartor och orimliga  
förväntningar ligger bakom  
beteendet?

737

Vad **driver** patientens  
beteende?

738

Vad har denna patient  
egentligen fått för sig?

739

Vad är det som denna människa inte förstår?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

Vad behöver hon **veta** för att kunna förstå?

740

Beteendestörning  
handlar ofta om  
bristande  
färdigheter



741

Vilket synsätt funkar bäst?

Den här människan har inte ett rätt  
-> Hur ska jag lyckas ändra på hela henne?

eller

Det finns en del färdigheter som ingen lärt henne ännu  
-> Jag kan lära henne, en sak i taget.

742

742

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata".

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

743

### Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention are the same thing



Abha Dawesar

744

### Rama in "svåra" samtal

*Före samtalet:*

- Jag har en viktig sak jag behöver prata med dig om, och det kan komma att kännas jobbigt en stund.

*Under samtalet:*

- Tycker du att vårt samtal känns okay för dig, eller är det något jag kan göra bättre?


*Efter samtalet:*

- Berätta för mig hur du har upplevt vårt samtal.
- Hur tänker du nu inför framtiden?

745

Vägra att...

Kriga  
Fatta beslut  
Ta över ansvaret



746

### Det är ingen match



747

### Sitt på **samma sida** av bordet



748

**Ta inte över ansvaret**

Patientens ansvar	Läkarens ansvar	Någon annans ansvar

749

**Att hjälpa stressade och missnöjda människor**

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

750

**...ta itu med alla konflikter omgående**

751

**Ta itu med alla konflikter omgående (1)**

- Vi människor kan *inte* alltid lösa våra konflikter på egen hand. Konflikthantering är svårt och kontrahenterna riskerar fara mycket illa.
- Det är ibland exakt en persons fel att två träter. En chef som håller fast vid "kålsuparteorin" riskerar att kränka minst en av sina medarbetare.
- Medarbetare på samma hierarkiska nivå är särskilt utlämnade och ska inte avkrävas att själva lösa sina konflikter. Dom kan kanske inte ens lägga ett gemensamt semesterschema utan att den mest narcissistiskt lagde kör över den andre. Organisationen får en "dog-eat-dog"-kultur där psykopaterna tar över och resten flyr fältet.
- Jag gör med andra ord orätt och riskerar skada mina medarbetare om jag tvingar dem att lösa konflikter de inte kan hantera. De behöver min hjälp med det!
- Rädd för att det kommer att gå åt skogen när du griper in? Var lugn, det kommer det att göra då och då. Det finns inget tillförlitligt sätt att göra människor som inte får som dom vill nöjda. Ta då bara itu med den nya situation som uppstått osv.

752

**Ta itu med alla konflikter omgående (2)**

- En del konflikter beror på dysfunktionella faktorer i organisationen eller på en inkompetent chef. Ta då itu med detta hellre än att attackera symptomen i form av oskyldiga medarbetare som på grund av omständigheterna räkar i luven på varandra.
- Det är ofta svårt att få en tillförlitlig bild av hur mycket av problemet som beror på individen respektive systemet.
- Är du rädd för att något röttåg ska missbruka din vänlighet, dina arbetsmiljöambitioner och att du bjuder in till dialog? Rädslan är inte ogrundad, det *finns* besvärliga medarbetare som fordrar särskild handläggning.
- Men låt inte dessa påverka hur du utövar ditt chefskap, hur ni organiserar arbetet, vilka förmåner ni beviljar osv. Du kan inte låta dina värsta medarbetare avgöra hur du tar hand om de välfungerande nittiofem procenten, de som får jobbet gjort hos er. Ta hand om de missnöjda och besvärliga individuellt.
- Ge dem inte mer uppmärksamhet än nödvändigt. Ägna dig i stället åt den tysta och välfungerande majoriteten. Vårda dina goda medarbetare, de som gör jobbet och som dessutom förmår se och uppskatta det de får.

753

**Tankar om att hantera "jobbiga" personer (1)**

- Jag är inte ensam om min vända, det är otäckt att få människor emot sig.
- Andra människor är det jobbigaste vi har, men också det som betyder mest för vårt välmående.
- Vi människor har makt över varandra eftersom våra relationer är och varit avgörande för vår överlevnad och därför även för vår trivsel.
- Ensamhet är plågsamt för de flesta eftersom det i ett evolutionärt perspektiv inneburit uteslutning ur gruppen och därmed hot om en snar död. Vi har aldrig klarat oss själva.
- Chefer jag coachat har alla haft minst en "besvärlig" människa omkring sig som varit det egentliga problemet. Chef, medarbetare eller underställd.
- Inte alltid vår sak att få den missnöjde nöjd och den ledne glad. Ibland är det bättre att låta den andre själv hantera sina jobbiga känslor men jag kan gärna förmedla en smula empati. "Jag ser din smärta och önskar att jag hade ett sätt att göra dig glad igen."

754

### Tankar om att hantera "jobbiga" personer (2)

- Att någon är "jobbig" är en *önskt*. Mer konstruktivt att tänka att varje människa är ett *mysterium*.
- Lyssna på all kritik som når dig. Lägg det du får in i en "låda" och välj själv vad du tar till dig. Det är klokt att låta pröva mig själv men då måste jag också vara öppen för att frikänna mig vid granskningen.
- Jag kan tycka utan att känna. Rusta dig med några hemliga tankar att ta till: "Detta ingår här", "DIH", "Glad att jag inte har ditt liv / är gift med dig".
- Men vill jag hjälpa måste jag komma från välvilja. Det är svårt att hjälpa den jag inte tycker om. Försök se något positivt, något du kan uppskatta, hos den som är "jobbig" och se vad som händer då.
- "Kanske har du helt rätt i det du säger, låt oss titta litet närmare på det".
- Hjälp den andre att mentalisera. "Om man tänker som du gör nu, att... så är det naturligt att man landar i att... Om man i stället som jag just nu tänker att... så hamnar man i stället i att...".

755

755

### Ta med dig några användbara fraser

- "Så roligt att du kom, det brukar vara så trevligt att prata med dig. Slå dig ner en stund."
- "Det ligger något i det du säger".
- "Kanske har du helt rätt i det du säger, låt oss titta litet närmare på det".
- "Jag förstår att det du säger är sant för *din* hjärna, men *min* hjärna kan inte förstå hur det skulle kunna vara så eftersom den tänker att..."
- "Om man tänker som du gör nu, att... så är det naturligt att man landar i att... Men om man (som jag här) tänker att... så hamnar man i stället i att..."
- "Finns det något *annat* sätt du skulle kunna tänka om det här? Hur skulle det bli om du i stället tänkte att...?"

756

756

### Hjälp den andre att mentalisera

Jag förstår att det du säger är sant för din hjärna, men *min* hjärna kan inte förstå hur det skulle kunna vara så eftersom den tänker att...

Om man tänker som du gör nu, att... så är det naturligt att man landar i att...

Om man i stället tänker att... så hamnar man i stället i att...

757

757

### Vems är felet?



"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

758

### Hur mycket av problemet beror på individen respektive systemet?



Se separat papper

759

759

### Nya bud:

Folk kan **inte** alltid lösa sina konflikter på egen hand!

760

760

Medarbetare på samma hierarkiska nivå är väldigt utlämnade och ska inte avkrävas att lösa sina konflikter på egen hand - psykopaten vinner då.

↓

Hjälp aktivt medarbetarna att lösa de interna konflikter de inte själva klarar att lösa.

761

761

Om ledarskap för chefer

1. Det är inte dina egenskaper som gör dig en bra chef. Det är dina handlingar som gör det.
2. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra människa.
3. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra ledare.
4. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra person.
5. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra samarbetspartner.
6. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra lyssnare.
7. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra kommunikationspartner.
8. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra problemlösningspartner.
9. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra teamledare.
10. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föroljande.
11. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra förtroende.
12. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra följare.
13. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föregångare.
14. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra förebild.
15. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
16. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
17. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
18. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
19. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
20. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
21. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
22. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
23. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
24. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.
25. Om du vill vara en bra chef, så måste du vara en bra föreläsare.

Michael Reingre  
2017-10-03

De första tjugofem råden är rätt lätta att tillämpa. Det tjugosjätte är svårt. Jättesvårt!

762

762

Liten lathund för chefer

1. Se till att du får rimliga förutsättningar – tillräckliga resurser och befogenheter, stöd från din egen chef - annars är uppdraget omöjligt.
2. Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.
3. Du behöver veta vad människors behov är livet för att må bra, och hjälpa dem få det också på jobbet. Och hjälpa en och annan narcissist se vad hen faktiskt får.
4. Gott hjärta, du vill väl och bryr dig på riktigt. Du bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer.
5. Behandla dina medarbetare väl, så väl som organisationen och förhållandena medger. Gör regelbundna insattningar på kontot, så att du har något att ta ut när det behövs.
6. "The way you see the problem is the problem". Det handlar om hur du är mot dina medarbetare, vilket styrs av hur du ser på dem.
7. Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
8. Prata med medarbetarna – ofta, på riktigt, människa till människa, med mod, respekt och omtanke. Samtala med kvalitet!
9. "Just ask!" Fråga folk vad de saknar och behöver, och antingen leverera det eller förklara respektfullt varför det inte går. Du kommer aldrig att på din kamrars kunnna rädda ut allt som var och en av dina medarbetare saknar och behöver. Men de kan lära dig, om du bara frågar.
10. Gör det möjligt att ha riktigt roligt hos er.
11. Se till att medarbetarna upplever syfte och mening med det de gör, mening som berör deras viktigaste värderingar.

763

763

12. Karaktär, mod och integritet är mycket bättre än chefskurser. Du vet precis vad jag talar om!
13. Du tar fullt ansvar för dig själv och dina handlingar, och skyller aldrig på andra.
14. Du är pålitlig, förutsägbar, ärlig och autentisk. Nyckelordet är en mycket dålig egenskap hos chefer. Det är bättre med en konsekvent otrevlig chef än en som är omväxlande trevlig och otrevlig. Man upplever mer kontroll när man vet var man har sin chef.
15. Du har tydliga värderingar och principer, och står för dem i alla riktningar.
16. Du är rättvis – vilket inte innebär att du behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
17. Inget bullshit, ljug aldrig någonsin för medarbetarna. Det tar tio sekunder att rasera ett förtroende som tagit tio år att bygga upp, det förtroende som är ditt viktigaste redskap som chef.
18. Ge tydliga löften, och leverera. Klargör att du är angelägen om att medarbetarna ska ha det bra på samtliga plan - god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer - och att du behöver deras hjälp med att identifiera behov och genomföra förändringar.
19. Begär inte mer av medarbetarna än vad som är rimligt att åstadkomma. Optimerar - inte maximera - medarbetarnas insatser.
20. Utbilda och involvera samtliga medarbetare i arbetsmiljöarbetet. Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
21. Inga system är vattenlåsta, och man kan inte styra en organisation med policy. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och väjda om att de säger till så fort något verkar falla (men ingen kommer att säga ett smack om de inte upplever att du lyssnar, förstår, bryr dig och vill dem väl på riktigt).
22. Be därför envetet om återkoppling från samtliga (även de jobbiga!) och betona att du ser det som en stor tjänst från deras sida. De du arbetar med kan lära dig det allra mesta du behöver

764

764


"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"

765

765

Vem vill du vara?

Lev så att du aldrig behöver skämmas om något du gör eller säger blir känt runt om i världen.

Richard Bach, Illusioner

766

766

(...)  
**If you can meet with Triumph and Disaster  
 And treat these two imposters just the same;**  
 (...)  
 Yours is the earth and everything that's in it,  
 And - which is more - you'll be a Man, my son!

*"If" by Rudyard Kipling*

767

Två avgörande förmågor för ett fullt och helhjärtat liv, "being all in":

1. **"Vulnerability"**. Våga vara sårbar och autentisk.
2. **"Shame resilience"**. Vill jag bli älskad måste jag våga visa mig som jag faktiskt är, med alla mina skavanker, vilket förutsätter förmågan att tolerera känslor av skam ibland.

768

Låt inte psykopaterna ta över

769

Låt inte rötäggen avgöra hur du hanterar de fungerande 95 procenten, de som gör jobbet

770

**Bullertesen**

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp)
2. Brusgruppen (stor neutral grupp)
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp)

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen.

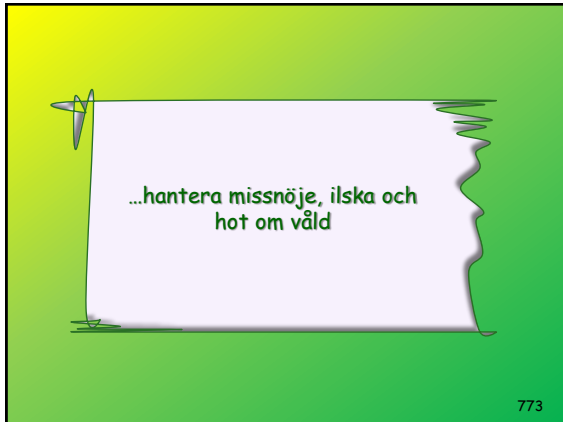
*L-E Liljeqvist*

771

**"Gränssättning"**

Felaktig gränssättning kan skapa konfliktsituationer.

772



773

### Aktivt hantera missnöje, ilska och hot om våld (1)

- Missnöje och ilska är ibland ett sätt att försöka styra andra, att utöva makt.
- Det är inte alltid vår sak att lugna ned den som är arg – ibland är det bättre att låta hen vara arg, sur eller whatever. Men det är jag som måste välja vilken väg jag ska ta.
- Allt det som är viktigt vid "vanliga" möten är ännu viktigare här
  - Visa respekt, ta den andre och hens känslor på allvar. Hen behöver känna sig sedd, hörd och tagen på allvar för att det ska bli ett meningsfullt samtal.
  - Alliera dig. Visa att du bryr dig och vill väl.
  - Visa vänlighet, empati och medkänsla.
  - Försök själv förstå innan du försöker få den andre att förstå dig. "Seek first to understand, then to be understood (Stephen R Covey). "Berätta mer, hjälp mig förstå".
  - Lyssna efter den underliggande känslan.
  - Spegla vad du uppfattar att den andre säger. Bekräfta patienten, visa att du tycker hens känslor är förställda och rimliga.

774

774

### Aktivt hantera missnöje, ilska och hot om våld (2)

- Trappa inte upp ilskan. Undvik maktpråk, arrogans, integritetskränkning, provokation, ifrågasättande, allmän ovänlighet och otrevlighet, att höja rösten ("nu får du lugna ner dig") och att stirra.
- Ilska och högljuddhet bemöts med mildhet och låg röst.
- Oskicklig "gränssättning" kan förvärra situationen. Sätt gränser för dig själv och vad du kan acceptera, inte för den andre. Använd jagbudskap. "Det känns jobbigt för mig när du skriker på mig när jag bara gör mitt bästa för att hjälpa dig, jag har svårt att fokusera på vårt samtal då".
- Tala om att det är beteendet som inte kan accepteras, inte personen. Var tydlig med varför beteendet inte kan accepteras.
- Försök få patienten att själv föreslå alternativ till beteendet. "Hur kan du göra istället när du är så här arg, så att ingen kommer till skada?"
- Kränk aldrig den andre. Kränkta människor slås för sin heder, rädda människor slås för sitt liv.

775

775

### Ilska

Ibland ett sätt att försöka styra andra, att utöva makt.

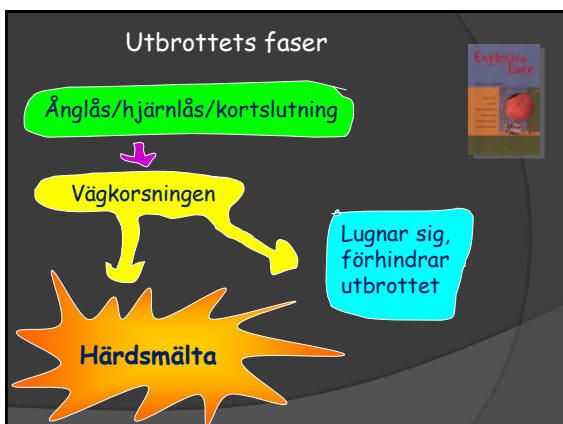
Eventuellt bättre att låta människan vara arg under mötet.

Ofta för mycket att ta itu med ilskan. Inte alltid vår sak att lugna ned den som är arg - ibland är det bättre att vara låta den andre vara arg, sur eller whatever.

Men det är DU som måste välja vilket.

Föreläsning av Peritti Simula, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"

776



777

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

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

778

778



## Undvik

- Maktspråk
- Arrogans
- Integritetskränkning
- Provokation
- Ifrågasättande
- Allmän ovänlighet och otrevlighet
- Att höja rösten
- "Nu får du lugna ner dig!"
- Att stirra

779

779

## "Gränssättning"

Felaktig gränssättning kan skapa konfliktsituationer.

780

780

"Tänk om alla patienter skulle börja göra så!"



781

781

## Välj vad du bråkar om

Behovskonflikt - våra behov krockar	Värdningskonflikt - vi tycker olika om något
---	--

782

782

## Lathund för fungerande kommunikation

- **Försök först att förstå**, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer"
- **Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.**
- "Spegla" vad du uppfattar att den andre säger.
- **Bekräfta** patienten, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

783

783

Allt det som är viktigt vid bemötandet av "vanliga" patienter är **ännu** viktigare här!

- **Alliera dig.** Visa att du bryr dig och vill väl.
- **Vänlighet, empati och medkänsla.**
- **Bekräfta patientens känslor**, förmedla att de är förståeliga och okay.
- **Ilska och högljuddhet** bemöts med **mildhet och låg röst.**
- **Ta på allvar och visa respekt.**
- **Kränk aldrig patienten!** Rädda patienter slåss för livet, kränkta slåss för hedern.

784

784

### Tips för att hantera människor i "röd zon"

- **Var närvarande**, uppfatta vad som händer.
- **Ta ansvar för "klimatet"**
  - Håll dig själv lugn.
  - Vänlighet och mjukt tonfall, höj inte rösten.
  - "Kom" från rätt plats: Visa att du står på hans sida, att du vill honom väl.
  - Förmedla empati, att du ser hans smärta.
  - Begripliggör och normalisera.
- **Köp tid** - erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme.
- Logik, vädjan till det vuxna i den andre och humor fungerar vanligen inte.
- **Be den andre om råd.**

785

785

### Åtta råd enligt Bergenprojektet (nr 4+9 egna tillägg)

1. Visa positiv respekt, patienten ska känna att du är där för att hjälpa till.
2. Lyssna!
3. Var närvarande, koncentrerad och visa intresse. Försök förstå varför patienten är upprörd och vad hon vill.
4. Bekräfta patientens känslor. De är förstäligen utifrån omständigheterna och hur patienten upplever situationen. "Du verkar upprörd. Inte konstigt när du förts hit mot din vilja."
5. Ge patienten tid att prata och ställa frågor. Prata med patienten flera gånger innan beslut fattas. Berätta för patienten vad som händer.
6. Tala lugnt, med mild röst.
7. Tänk på ditt kroppsspråk, håll avstånd och ögonkontakt.
8. Ge patienten förslag, i stället för att kritisera.
9. Fråga vad du kan göra för att hjälpa patienten med upprördheten. Kaffe? Promenad? Samtal?
10. Samarbeta i arbetsgruppen, tala med varandra, låt alla veta vad du gör.

786

786

### Missnöjd eller "jobbig" person - hur hanterar du det?

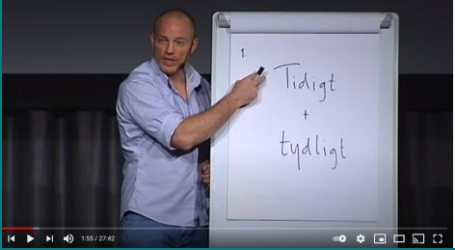
Tag upp din upplevelse med den andre. **Be om hans hjälp** att förstå det som sker.

1. **Beskriv kort** vad du uppfattar problematiskt.
2. **Säg att du gärna skulle vilja prata mer om det.**
3. **Fråga den andre** om även han skulle vilja prata mer om det.
4. **Berätta mer om hur du uppfattar situationen och hur det känns för dig.**
5. **Be den andre beskriva hur han upplever situationen.**
6. **Försök komma fram till en gemensam problembeskrivning.**
7. **Diskutera vad du själv, den andre och ni gemensamt kan göra för att det ska kännas bättre?**

787

787

### Alexander Tilly: Så hanterar du en hotfull situation



[https://www.youtube.com/watch?v=Kpcb6tu85TI&list=PLKdpGcgyj59Rsi4XKzR\\_7xxerPHqE1Y4&index=4&t=168s&ab\\_channel=Gilla\\_Jobbet](https://www.youtube.com/watch?v=Kpcb6tu85TI&list=PLKdpGcgyj59Rsi4XKzR_7xxerPHqE1Y4&index=4&t=168s&ab_channel=Gilla_Jobbet)

788

788

### ...ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress

789

789

### Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (1)

- När jag väl lärt mig hantera min egen stress kan jag lättare hjälpa andra hantera sin stress.
- Vem väljer egentligen mitt liv? Jag måste ta ansvar för att själv välja mitt liv. Gör jag inte det finns det många andra som så gärna tar över väljandet och då riskerar jag att leva det liv *dom* vill ha mig till att leva, inte mitt eget.
- Att välja sitt liv fordrar god självkänsla. Jag är värdefull, mitt liv handlar om något viktigt, jag är värd ett gott liv och värd att ta väl hand om mig själv.
- För att kunna välja klokt behöver jag därtill känna mig själv och mina behov. Vad behöver jag för att må bra, när riskerar jag att må sämre?
- Ha rimliga krav. "Good enough" får duga i de allra flesta sammanhang. Vad är det *minsta* som jag faktiskt måste göra med detta just nu?
- Prioritera tuffare, strunta i allt trams som knappt gör någon skillnad för någon.
- Lägg inte till ännu mer sysslor och åtaganden i ditt liv. Börja ta bort saker i stället.
- Odlå goda arbetsvanor.
- Lägg in en sen kväll i veckan på jobbet för att ha utrymme att komma ikapp när så behövs. Stressande att ha högar med ogjorda uppgifter som väntar, det kan vara lika stressande att inte göra saker som att ta itu med dem.

790

790

### Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (2)

- Det är inte farligt att vara trött, ibland, särskilt inte om jag är det av en god anledning. "Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött." (Sandor Marai)
- Men hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv? Så länge jag sover gott om nätterna, vaknar utvilad och på gott humör, är glad för en dag till och tycker om mina medmänniskor är jag inte påfallande stressad och knappast i riskzonen för att utveckla stressrelaterad ohälsa.
- Om jag börjar må allt sämre: kommer någon att märka det och ta upp det med mig?
- Viktigaste skydden mot att utveckla ohälsa: Sovna tillräckligt och umgås mycket med människor jag tycker om och mår bra av.
- Maxa ditt sociala stöd:
  - Försök inte klara livet själv.
  - Be om hjälp med allt svårt och viktigt.
  - Skaffa dig en mentor.
  - Prata med dina vänner, på riktigt.
  - Starta en "livskvalitetsgrupp".
  - Be att få starta en kollegial samtalsgrupp på jobbet.

791

791

### Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (3)

- Om vi nu vet så väl vad vi behöver göra, varför gör vi det ändå 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 vi faktiskt *vill* göra 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"?

792

792

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

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



793

793

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

794

794

Om du börjar må allt sämre - kommer någon att märka det och ta upp det med dig?



Varför har inte **alla** arbetsplatser kollegiala samtalsgrupper?

795

795

Hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv?

Sover gott, vaknar utvilad

Tycker om människorna omkring mig

Gott humör, positiva känslor, ingen oro, kul med en ny dag

796

796

Vad behöver jag själv för att må bra?



797

797

När riskerar jag att må sämre och inte orka?

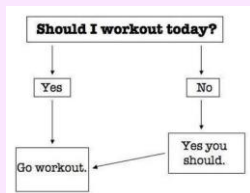


798

798

Tar jag hand om mig som jag bör?  
Vad skulle jag kunna förbättra?

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



799

799

Den som har sovit gott kan försätta berg!



Hälsolista, prioriteringsordning

1. Sömn
2. Sömn
3. Sömn
4. ---
5. ---
6. Motion, kost, nöjen, fritid osv

800

Maxa ditt sociala stöd



Försök inte klara livet själv  
Prata med dina vänner, på riktigt.  
Be om hjälp med allt svårt och viktigt.  
Starta en "livskvalitetsgrupp".  
Skaffa dig en mentor.  
Be att få starta en kollegial samtalsgrupp.

801

De viktigaste besluten är de som gör  
automatiserade **vanor** av sunda principer



Det är  
lika lätt  
att skaffa sig  
goda vanor -  
som dåliga.

802

802

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

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

Sluta börja göra saker - börja sluta med saker!

803

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?



804

804

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"?

805

805

Fråga först varför du gör så mot dig själv!

806

Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att  
prestation = kärlek

807

Jag är viktig och  
värd att ha det bra!

808

### 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
7. KASAM: Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)

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

809

809

...känna igen och hålla nere  
medarbetarnas stress

810

810

### Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (1)

- Skilj på "strain" (yttre påfrestning) och "stress" (kroppens reaktion på påfrestningen). Skilj även på "kognitiv" stress, där jag ännu så länge mest tycker att något är dåligt eller för mycket och borde vara annorlunda, och "fysiologisk" stress där kroppen och hjärnan tydligt reagerat på påfrestningarna.
- I medicinsk mening är stress organismens fysiologiska reaktion på påfrestningar. Hjärna och kropp kärs då på övervarv och jag försummar biologiska behov som sömn, hjärnvila, kost och avspänning.
- Det är stor skillnad på akut och kortvarig stress som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans och kan orsaka t ex PTSD, och ihållande stress som kan leda till långdragna skador när den inte medger tillräcklig återhämtning, t ex utmattningsyndrom. Vi tål tillfällig och kortvarig stress mycket bättre än kronisk stress utan adekvat återhämtning.
- Långdragen stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna som reparation och återuppbyggnad av kroppen och leder på sikt till utmattningsyndrom och annan ohälsa. Meningarna går isär bland forskarna om huruvida stressen även kan orsaka organiska hjärnskador.
- Den fysiologiska stressreaktionen kan i viss mån påverkas och dämpas med psykologiska och kognitiva strategier.

811

811

### Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (2)

- Stressupplevelsen handlar ofta om en känsla av att ha bristande kontroll över en situation.
- Risken för att vi ska fara illa av stressen ökar om den inte kan förutses, om den inte går att påverka, om det saknas möjlighet till utlopp för stressen, om den är kronisk, om det saknas möjlighet till återhämtning samt om det saknas adekvat socialt stöd.
- Tro inte att det faktum att du är allmänt välfungerande och högpresterande skyddar mot stressrelaterad ohälsa. Bland drabbade ses "... en övervikt av unga till medelålders kvinnor, ambitiösa, välbärgade och framgångsrika, som under en längre tid envist förnekat och kämpat emot kroppens och själens varningssignaler innan de brutit samman." (Lars Tauvon, Läkartidningen 2011)
- "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." (Britt W. Bragée)

812

812

### Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (3)

- Det är viktigt att jag som chef eller medarbetare lär mig identifiera anställda med risk för utmattningsyndrom:
  - Någonting har ändrat sig, den anställde är sig inte lik, reagerar inte som hen brukar.
  - Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
  - Negativa känslor, irritabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
  - Brist på glädje och spontanitet.
  - Ointresse och likgiltighet, bryr sig inte.
  - Trött efter ledighet.
  - Personen själv saknar ofta sjukdomsinsikt och stupar på sin post.

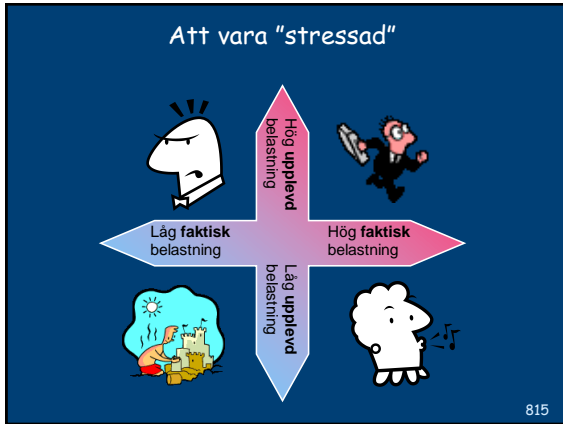
813

813

### Vad menar vi med "stress"?

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

814



815



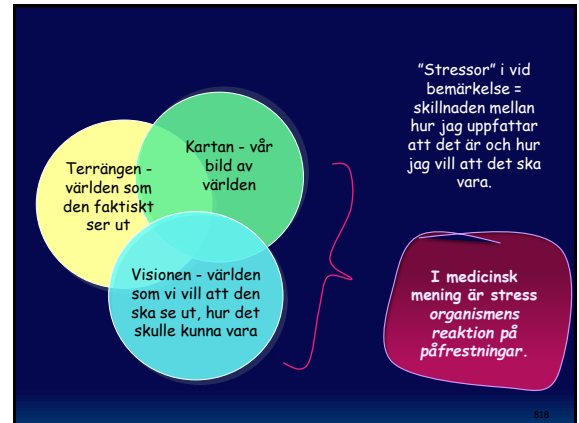
816

### Faktorer som gör stress farlig

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

817

817



818

### Hur blir vi av för mycket stress?

• Tunnelseende	• Cyniska
• Försvarsinställda	• Sömnproblem
• Rigida	• Ökad ljudkänslighet
• Irritabla	• Minnesproblem
• Lättkränkta	• Koncentrations-svårigheter
• Aggressiva	• Nedstämdhet
• Intoleranta	• Ångest
• Trötta	• Kroppsliga besvär
• Uppgivna	

819

819

### "Kognitiv" stress

- Detta borde inte hända.
- Det får inte vara så här.
- Detta är orättvist.
- Man är taskig mot mig.
- Jag klarar inte det här.
- Ger främst "kognitiva" effekter - missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism.
- Kan leda till sjuklighet.

### "Fysiologisk" stress

- Hjärna och kropp körs på övervarv.
- Försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning.
- Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna - återuppbyggnad och reparation av kroppen.
- Leder till utmattningssyndrom och annan ohälsa.
- Ger hjärnskador på sikt.

820

820



### Två allvarliga former av stress

- Akut stress** som överstiger människans förmåga att **hantera påfrestningen** och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD). Akut stress kan t o m orsaka hjärtinfarkt och död rakt av.
- Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig **återhämtning** (t ex utmattningssyndrom). Stress utan återhämtning **stör de rent biologiska funktionerna** - återuppbyggnad och reparation av kroppen.

821



822

### Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubningar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, 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

823

### 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

824

"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

825

### 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.
- 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

826

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

- Någoting har **ändrat sig**, den anställde är sig inte lik, reagerar inte som hen brukar.
- **Spänd, forcerad, svår att nå**, lyssnar inte, tutar och kör.
- **Negativa känslor**, irriterabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, **konflikter**.
- **Brist på glädje** och spontanitet.
- Ointresse och likgiltighet, **bryr sig inte**.
- **Trött** efter ledighet.
- **Individen själv saknar ofta sjukdomsinsikt** och stupar på sin post.

827

827

Burnout enligt Maslach

1. Utmattning
2. Distansering → cynism
3. Minskad personlig effektivitet

828

828

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*

830

830

Kriterier för utmattningssyndrom

1. **Hög stress minst sex månader**
2. Symtom minst två veckor
3. **Brist på psykisk energi eller uthållighet** dominerar
4. **Minst fyra av följande** varje dag minst två veckor
  - **Koncentrations- eller minnesstörning**
  - **Kan inte hantera krav eller göra saker under tidspress**
  - **Emotionell labilitet** eller irriterabilitet
  - **Sömnstörning**
  - **Påtaglig kroppslig svaghet** eller uttrötthet
  - **Kroppsliga symtom** - muskelvärk, yrsel, hjärtklappning, magproblem, ljudkänslighet

831

831

KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

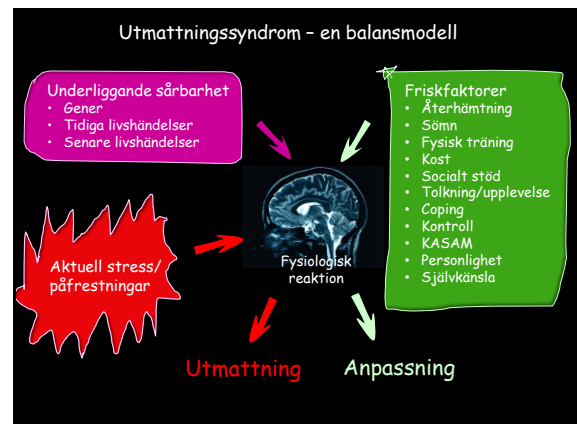
1. Koncentration
2. Minne
3. Kroppslig uttrötthet
4. Uthållighet
5. Återhämtning
6. Sömn
7. Överkänslighet för sinnesintryck
8. Upplevelse av krav
9. Irritation och ilska

*Fyll i själv*

- [https://viss.nu/download/18\\_d9ec095172e6db9637bec4c/1610115190216/KEDS-9-sv-ny.pdf](https://viss.nu/download/18_d9ec095172e6db9637bec4c/1610115190216/KEDS-9-sv-ny.pdf)
- <https://www.hjarnfonden.se/ta-dig-sjalv-och-dina-signaler-pa-allvar/>

832

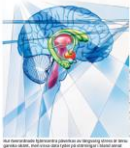
832



833

### Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

- 1. Stresskänslig**
  - Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
  - Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.
- 2. Svåra kognitiva störningar, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion**
  - Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlings sätt.
- 3. Energibrist, uttröttbar redan vid låg belastning**
  - Förlamande trötthet.
  - Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.



834

...stötta de som inte mår bra eller redan blivit sjuka

835

### Stötta de som inte mår bra eller redan blivit sjuka

- Gör allt du kan för alla som inte mår bra, vare sig dom blivit sjuka av jobbet eller av andra skäl. Att ta hand om medarbetare som för tillfället mår dåligt eller ställt till det för sig är den bästa investering du kan göra i er relation.
- Undersök om ohälsan är arbetsrelaterad och be i så fall om ett möte för samråd om vad som kan ändras nu och på sikt. Vad skulle medarbetaren behöva för att trivas och må bra här framöver? Vad skulle vi behöva ändra på?
- Erbjud maximalt stöd även vid icke arbetsrelaterad ohälsa.
- Vara frikostig med att erbjuda företagshälsovård (mycket god investering i tidigt skede enligt studier).

836

...komma ihåg att tillfälliga beteendeavvikelser troligen beror på stress

837

### Komma ihåg att tillfälliga beteendeavvikelser vanligen beror på stress (1)

- Stress är vanligen en reaktion på upplevt hot, där hjärnan nu ställer den livsavgörande frågan om den andre är vän eller fiende, med eller mot mig, farlig eller inte farlig, går att lita på eller inte?
- Neocortex kopplar dessvärre ofta ner precis när den verkligen behövs, och överlåter då hanteringen av hotet till äldre hjärnstrukturer som endast har primitiva reaktioner som "fight, flight or play dead" att tillgå.
- En stressad person blir gring, irriterad och taggig. Första frågan jag som chef då bör ställa mig är om personen kan vara stressad.
- En stressad person blir dummare än vanligt och får allt svårare att samarbeta
  - Tunnelseende.
  - Kan inte tänka.
  - Svårare att prioritera.
  - Minskad empatisk förmåga.
  - Självcentrerad.
  - Sämre koncentrationsförmåga.
  - Sämre minne.
- Fråga medarbetaren! Berätta vad du ser och att du undrar om hen är stressad eller pressad av något.

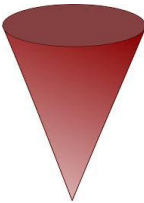
838

### Komma ihåg att tillfälliga beteendeavvikelser vanligen beror på stress (2)

- Ilksa och upprördhet är vanligen ett uttryck för frustrerade önsningar och behov eller andra stressande upplevelser. Vad behöver personen just nu?
- I det akuta läget är empati och vänlighet det viktigaste. "Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?"
- Man kan undra hur en person som uppvisar höggradigt avvikande och störande beteende *klarar* sig i livet. Svaret är vanligen att hen inte *brukar* uppföra sig på detta vis, men i situationer där individen känner sig särskilt utsatt - t ex i sjuk- och kriminalvård – förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.
- Personer med notoriskt hög stresskänslighet och associerat dysfunktionellt beteende kan behöva hjälp med att lära sig hantera reaktiviteten och sina jobbiga känslor på ett bättre sätt.
- Vi kan inte alltid skydda en människa från att bli upprörd, men vi kan behöva lära henne att hantera känslorna.

839

**Rädd = stressad**



- Kan inte tänka
- Tunnelseende
- Svårare att prioritera
- Sämre koncentrationsförmåga
- Minskad empatisk förmåga
- Självcentrerad
- Sämre minne

**Kort sagt:** man blir dummare än vanligt, och man får allt svårare att samarbeta!

841

Hör jag bara orden missar jag kanske allt det viktiga



**Ord**

**Känslor**

**Önsknningar**

**Medvetna behov**

**Omedvetna, fundamentala mänskliga behov**

842

**Empatiskt lyssnande**

**Att lyssna i syfte att förstå.**

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.  
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärna och hjärta, tankar och känslor, i syfte att se sakerna som hon själv ser dem.

**Du lyssnar efter känslor och innebörd.**

Målet är att förstå och kunna återge den andres uppfattning lika bra som han själv.

843

Hur blir vi av för mycket stress?


- Tunnelseende
- Försvarinställda
- Rigida
- Irritabla
- Lättkränkta
- Aggressiva
- Intoleranta
- Trötta
- Uppgivna
- Cyniska
- Sömnproblem
- Ökad ljudkänslighet
- Minnesproblem
- Koncentrations-svårigheter
- Nedstämdhet
- Ångest
- Kroppsliga besvär

844

Empatisvärigheter (nedsatt förmåga att mentalisera) ses vid

1. Autistiska tillstånd
2. Narcissism och psykopati
3. Hot och stress

845



**Stress**

Rigiditet och tunnelseende

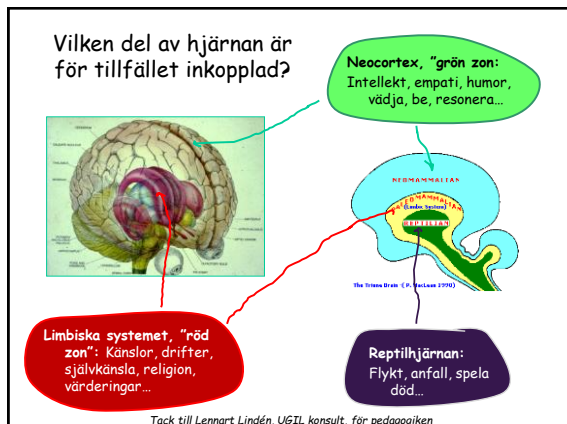
Missnöje

Ilska

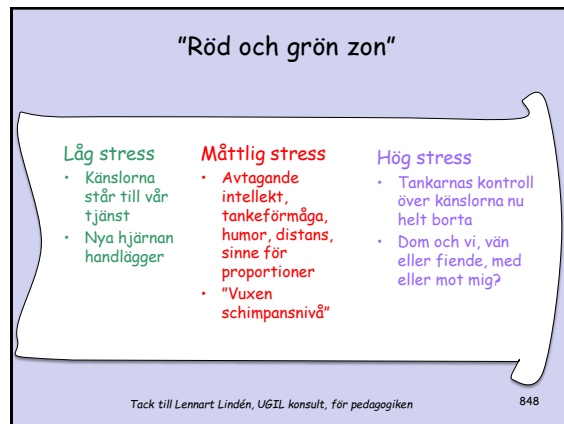
Hot och våld

Brist på humor och empati

846



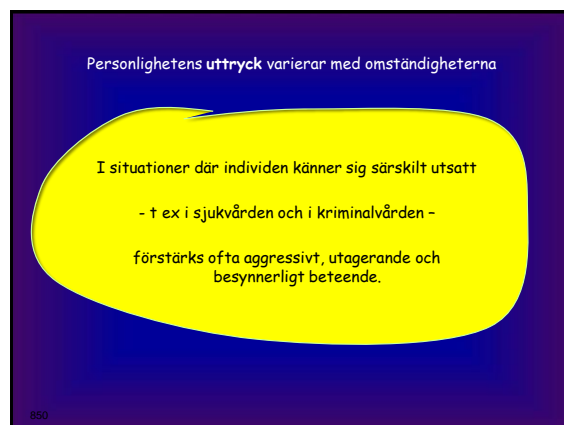
847



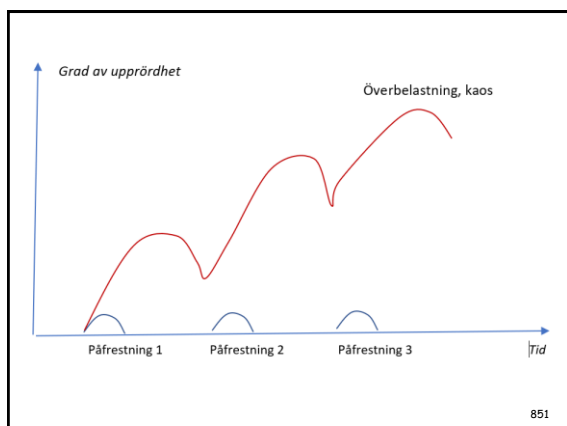
848



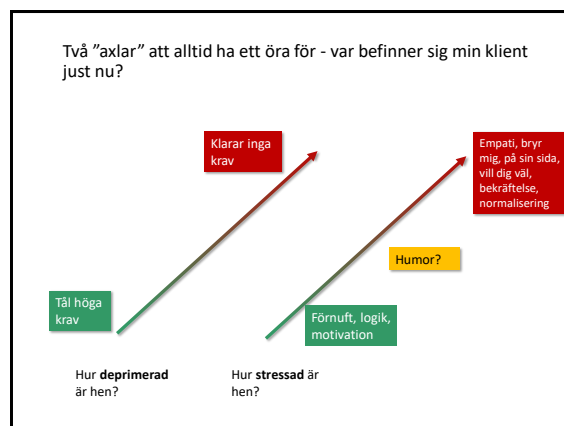
849



850



851



852



853



854

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (1)

- ❑ Medarbetarna har ett liv utanför jobbet - hjälp dem ha det utan att behöva känna sig som svikare.
- ❑ Det kan räcka med att vara kvinna. På jobbet ska det inte märkas att du har barn. Hemma ska det inte märkas att du jobbar.
- ❑ Utbrändhet och utmattning beror inte alltid på för mycket arbete. Alla former av missförhållanden på arbetsplatsen ökar risken.
- ❑ "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). Utmaningen är att räkna ut hur mycket av problemen som beror på individen respektive systemet.
- ❑ I en tillräckligt sunkig organisation blir nog alla sjuka förr eller senare. Vår stenåldershjärna kommer att uppfatta sig omgiven av en fientlig flock som hotar döda den.

855

855

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (1)

- ❑ Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor.
- ❑ Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Vi behöver andra för att kunna må bra. Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.
- ❑ Satsa på att erbjuda maximalt "inbyggt" socialt umgänge och stöd för alla.
- ❑ Ordna kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med (förebygger och rehabiliterar i någon mån stressrelaterad ohälsa).
- ❑ Arbetsmiljöutbildning i extrem sammanfattning: Hur är vi med varandra här? Viktigast för att trivas på jobbet är att omsorgsfullt välja rätt kollegor och rätt chef.
- ❑ Förslag till grupppövning på din arbetsplats:
  - Försök komma på några saker som du själv skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
  - Vad kan vi tillsammans göra för att trivas bättre på jobbet?
  - Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

856

856

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (3)

- ❑ Medarbetaren saknar ofta själv sjukdomsinsikt och stupar hellre på sin post än ber om hjälp.
- ❑ Chefen behöver därför känna igen och reagera på tecken på att medarbetaren är stressad och inte mår bra:
  - Någonting har ändrat sig, medarbetaren är sig inte lik, reagerar inte som hen brukar.
  - Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
  - Negativa känslor, irritabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
  - Brist på glädje och spontanitet.
  - Ointresse och likgiltighet, bryr sig inte.
  - Trött efter ledighet.
- ❑ Chefen måste veta hur var och en av hans medarbetare mår, hur hen trivs på jobbet, vad hen behöver av chefen och arbetsplatsen för att trivas.
- ❑ Gör en överenskommelse om att medarbetaren hör av sig vid alla tecken på att hen vantrivs eller börjar må sämre, och att du då kommer göra allt du kan för att hjälpa hen med det som behövs. Medarbetaren måste ha något att hämta hos sin chef.

857

857

Hur är min arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsosfrämjande?

Hälsoskapande?

858

858

### Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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

859

859

### "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

860

860

### UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE


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

**Vilka av dessa problem riskerar du?**

861

861

### Vems är felet?



"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

863

863

### Går det att vara kvinna på ditt arbete?


På jobbet ska det inte märkas att du har barn.

Och hemma ska det inte märkas att du jobbar.

864

864

### Hur mycket av problemet beror på individen respektive systemet?



Se separat papper

865

865

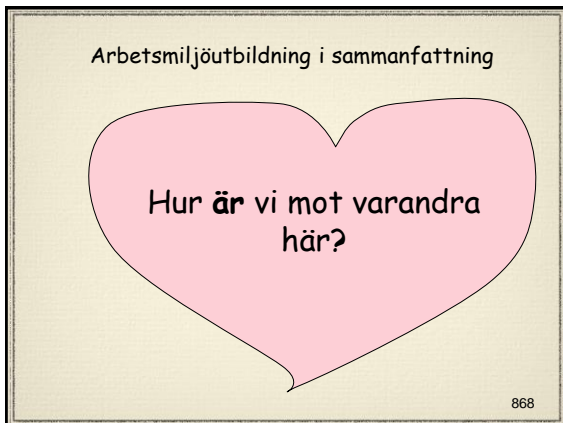




866



867



868



869



870



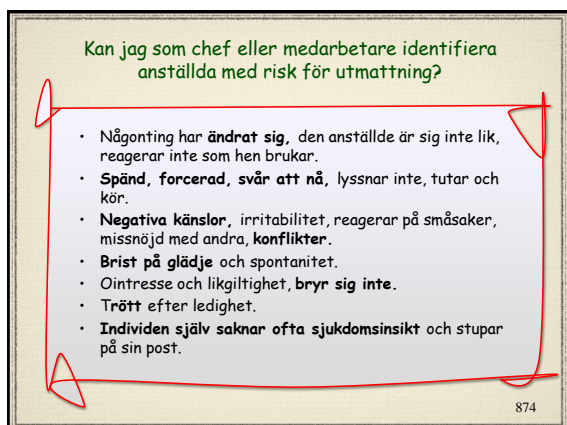
871



872



873



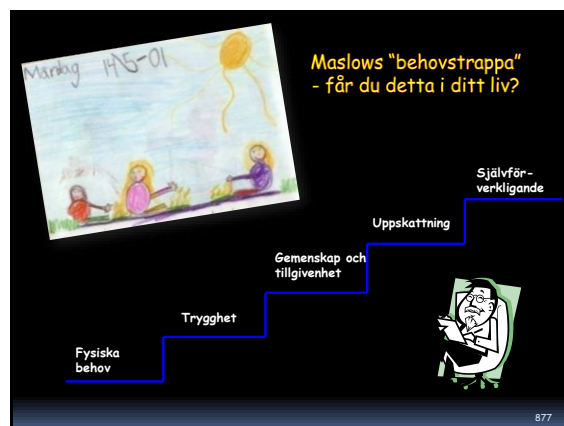
874



875



876



877

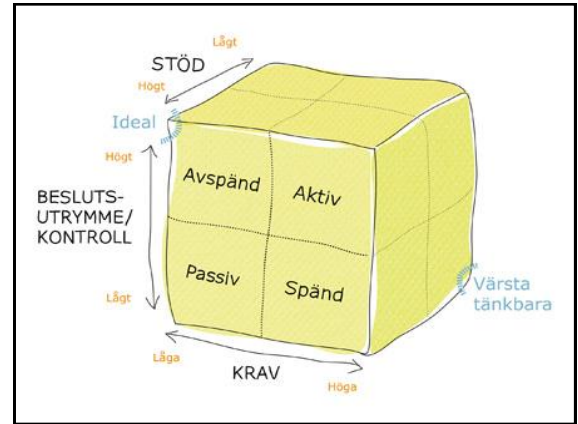
### Behovshierarki

"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

878



879

### En god arbetsplats förebygger utbrändhet

1. Rimlig arbetsbelastning
2. God kontroll över arbetssituationen
3. Adekvat belöning
4. Bra arbetsgemenskap
5. Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
6. Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

Maslach och Leiter

880

### 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.

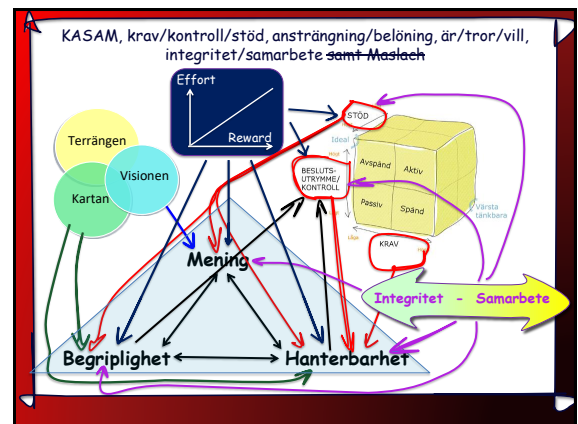
Samt att chefen har högst 15 underställda.

881

### 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
  - Människor, inte bara medarbetare
  - Gemensam målsättning
4. Ansträngnings/belöningsmodellen
  - Rättvisa (lön, befordran)
  - Bekräftelse, sedd och uppskattad
  - Social status
  - Ökad självkänsla
5. KASAM
  - Mening
  - Begriplighet
  - Hanterbarhet
6. Maslach och Leiter
  - Rimlig arbetsbelastning
  - God kontroll över arbetssituationen
  - Adekvat belöning
  - Bra arbetsgemenskap
  - Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
  - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

882



883

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?

884

Liten lathund för chefs arbetsmiljöarbete

- Lär upp dig själv
- Utbilda chefer och medarbetare
- Skaffa dig mandat och resurser
- Ta reda på hur alla faktiskt har det
- Identifiera högriskindivider
- Planera med samtliga
- Följ upp
- Ge återkoppling
- Justera regelbundet



885

885

Förslag till gruppövning på din arbetsplats

1. Försök komma på några saker som **du själv** skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi **tillsammans** göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med **ledningens** hjälp?

886

886

...satsa på arbetsglädje i alla väder

887

887

Satsa på arbetsglädje i alla väder (1)

- Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar främst om hur du mår och känner dig när du arbetar. "Happiness is the only lasting cure for stress."
- Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet. Då hjälper det inte att jobba mindre, jag måste ändra på något. Jag har ett eget ansvar för att trivas på arbetet. Om jag har tråkigt blir jag tråkig. Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!
- Å andra sidan, finns det någon rimlig anledning att känna arbetsglädje här? "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).

888

888

Satsa på arbetsglädje i alla väder (2)

- Arbetsglädje – ett annat ord för energi och effektivitet. Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen? "Unhappy people don't give a damn. Happy employees vastly outperform unhappy ones."
- Vi vill inte ha tråkigt, vi vill ha kul på jobbet. Vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av. Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter, och en massa roliga upplevelser som belöning. Vi vill ge något, och vi vill få något – kärlek, glädje, mening och gemenskap.
- Lönearbete behöver inte vara ett tungt och tråkigt men nödvändigt ont. Arbete är en möjlighet till glädje, lycka, utveckling, mening, närande relationer och ett bra liv. Recept för ett meningsfullt liv: Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv. Möda och slit kan göra oss lyckliga.

889

889

### Satsa på arbetsglädje i alla väder (3)

- En glad medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning - en enda surskänk kan å andra sidan totalförstöra den.
- En fråga till kronikern: Har du testat att under en månad vara riktigt trevlig mot alla du möter, oavsett vad du tycker om dem, bara för att se vad som händer?
- En fråga för oss alla: Skulle jag vilja ha mig själv till arbetskamrat?
- Om jag nu ändå befinner mig på den här arbetsplatsen kan jag lika gärna ge litet av mig själv, för min egen skull. Vilket inte alls hindrar att jag samtidigt letar efter ett nytt jobb om jag inte trivs med mitt nuvarande.
- Jag behöver bestämma mig. *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.

890

890

### Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt men  
nödvändigt ont

eller

Arbete är en möjlighet till glädje,  
utveckling, mening, närande relationer och  
ett bra liv...

...möda och slit kan göra oss lyckliga!

891

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?

892

892

Mycket "stress"  
handlar egentligen  
om vantrivsel på  
jobbet.

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

893

### 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."



894

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

Amerikansk historiker

895

895



### Peak experiences

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihalyi Csikszentmihalyi

896

Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!

897

897

### 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

898

898

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

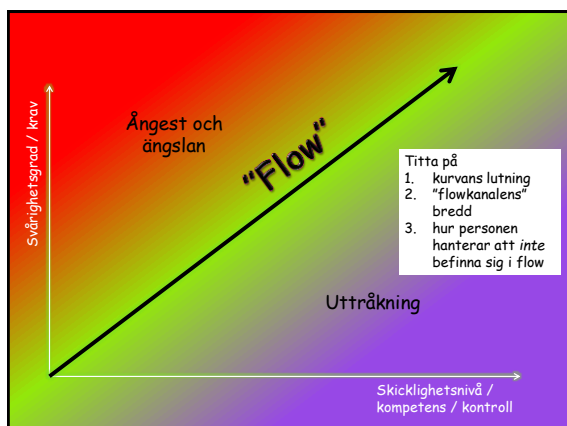
En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.



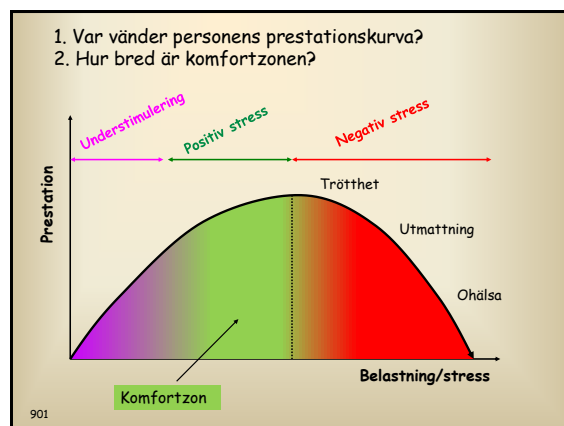
Csikszentmihalyi

899

899



900



901

### 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*

902

902

### Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

**Vi vill ha** några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

**Vi vill ha kul på jobbet!**

903

903

### Verksamhetens viktigaste val

Vem ska **FÅ** vara med och välja  
-  
vision, värderingar, mål?

904

904

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

*Tack till Christer Olsson*

905

### Recept för ett lyckligt liv

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

906

906

### Varför frågar ingen

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

907





908



909



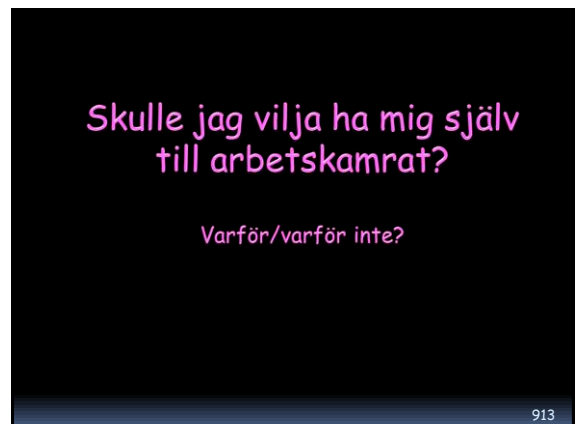
910



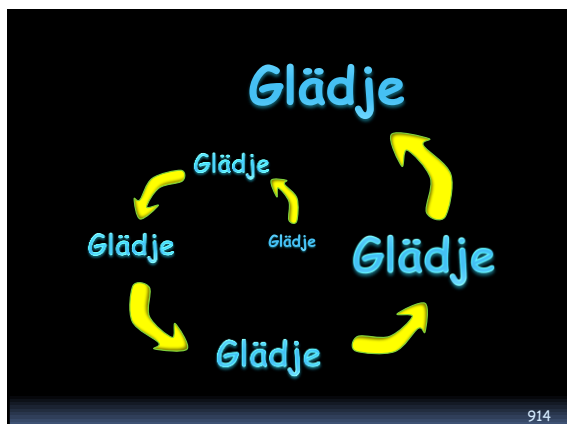
911



912



913



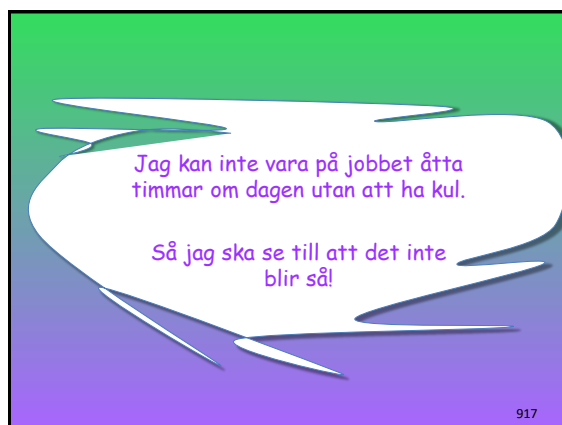
914



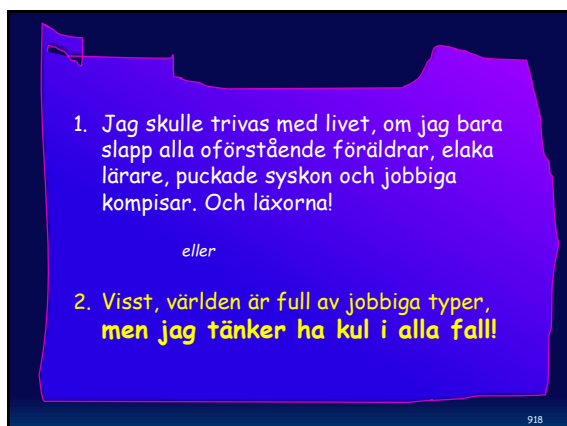
915



916



917



918



919

### 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.

920

920

### När du har för mycket - bestäm dig

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

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

921

921

...repa Stephen R. Covey

922

922

### Repa Stephen R. Covey regelbundet

- ❑ Utmärkt sätt att bli en effektivare chef och en bättre människa på en och samma gång.
- ❑ Vad menas med integritet? Överensstämmelse mellan mitt inre och mitt yttre, mellan mina högsta värden och mitt sätt att leva. Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.
- ❑ Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar. Dessa värderingar behöver i sin tur var grundade i sunda principer (Hitler, Stalin och Breivik var starkt värderingsstyrda så uppenbarligen garanterar inte starka övertygelser i sig något).
- ❑ Vår kultur hyllar oberoende och självständighet. Framgång och ett värdefullt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, vår förmåga till ömsesidigt beroende. Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta.

923

923

### The seven habits of highly effective people

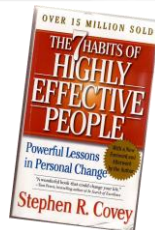
- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"



En personligt färgad sammanfattning av  
Michael Rangne juli 2011

[mrangne@gmail.com](mailto:mrangne@gmail.com)



<http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2IV45g>

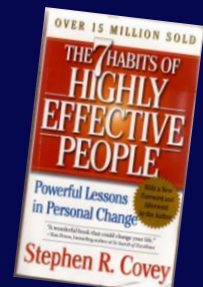
<https://www.stephencovey.com/>

924

### Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2022-12-17

Michael Rangne

925

### En väg till lycka och självkänsla



- Att leva efter mina djupaste värderingar.
- Djupgående karaktärsodling - inte ytlig personlighetsutveckling.
- Vem jag är - inte yta och sken.
- Kort sagt: att leva efter MINA EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

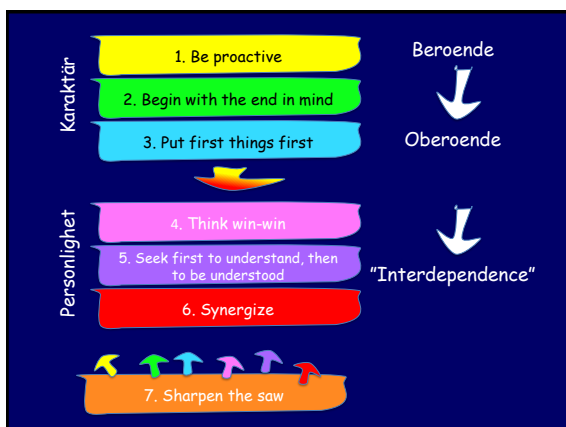
926

### Hur väljer jag mina mål?

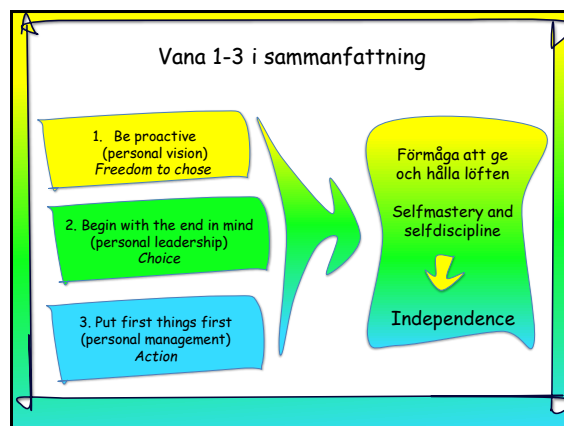
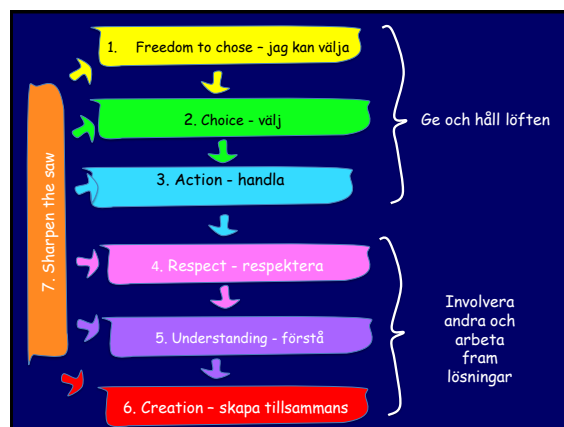
Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar.

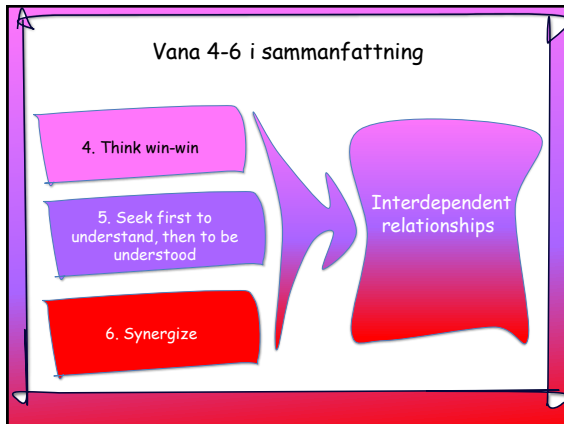
Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

927

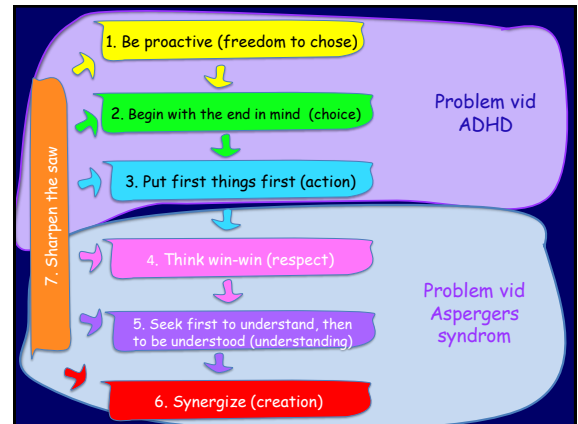


928





932

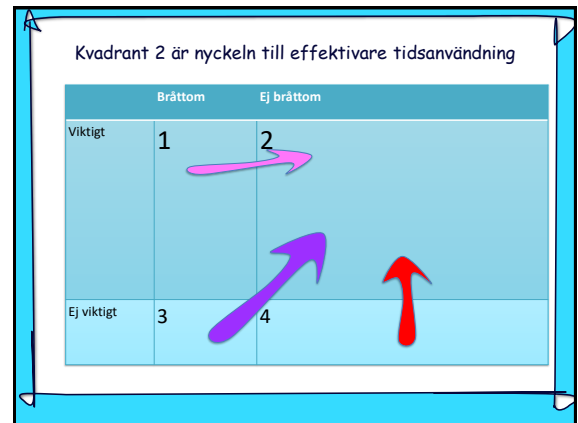


933

Fyra kategorier av krav på vår tid

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt	1	2
Ej viktigt	3	4

934



935

- En övning med potential att förändra ditt liv
- Fundera ut en aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.
  - Fundera ut en motsvarande aktivitet i ditt yrkesliv/offentliga liv.
  - De valda aktiviteterna är uppenbart värdefulla men inte akuta, samt fordrar ditt eget initiativ, och är således typiska kvadrant 2-aktiviteter. Om de var brådskande - inte kunde vänta - skulle du förmodligen redan ha utfört dem.

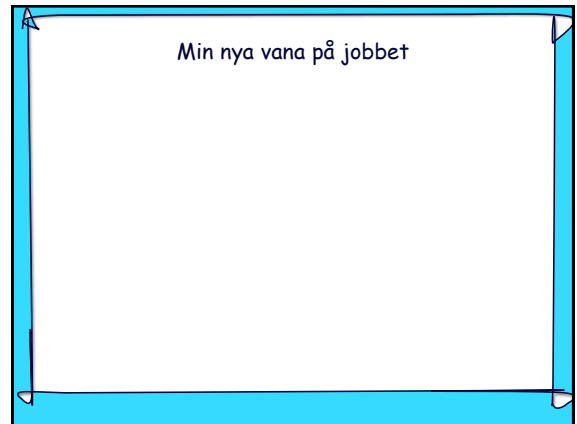
936

Min nya privata vana

937



938



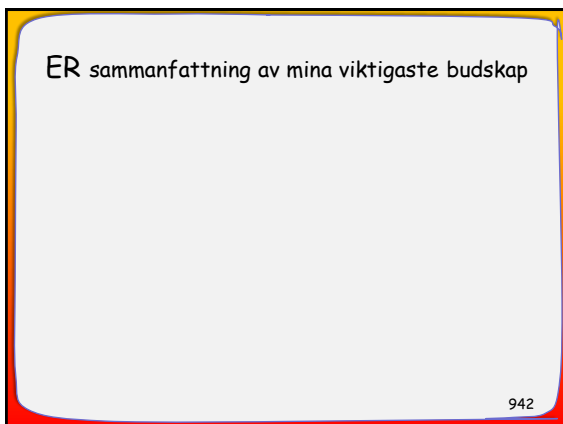
939



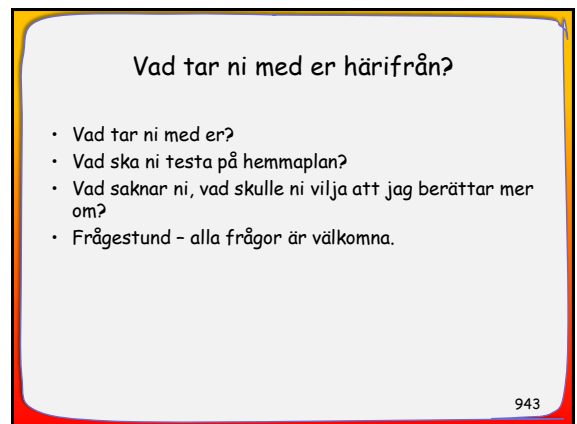
940



941



942



943



944