

Meningen med livet som chef

(Varför är vi här idag?)

1

1

Om meningen med livet som chef, första versionen

Många ser på sitt arbete som ett nödvändigt ont för att kunna försörja sig. Denna inställning leder obönhörligen till en sämre livsupplevelse än vad som vore möjligt både på arbetet och privat.

Ett sundare perspektiv är att arbetet är en möjlighet för oss alla. En chans att få mer av det vi allra mest behöver och längtar efter i våra liv - glädje, utveckling, mening, göra skillnad. Något att göra, någon att älska och något att se fram emot föreslog redan Aristoteles.

Nästan allt vi mår bra av fordrar andra människor, och sådana finns det gott om på jobbet men inte alltid hemma. Den kloka chefen ser därför till att alla har möjlighet att tillgodose sina behov på arbetet så att dom ser en poäng med att ta sig dit hellre än stanna hemma. Vi vill att medarbetarna ska ställa in litet mer än bara dojorna på jobbet. Här får jag använda hela mig, allt jag kan, allt jag vill och allt jag är. Här har vi roligt, här bryr vi oss om varandra, här har vi chansen att både ge och få något under vår korta tid på jorden, här mår jag bra, här får jag något!

Den allra kortaste arbetsmiljöutbildningen är exakt en fråga lång: Hur är vi med varandra här?

Ju skickigare vi chefer är på vårt jobb desto bättre trivs vi själva. Jag kommer därför även att ge förslag på hur man som chef kan hantera ett antal knepiga situationer, med en psykiatrikers "take" här och var.

3

3

Om meningen med livet som chef, slutversion

När vi tillfrågas om att vara chef är det sällan man upplyser oss om de risker som följer med uppdraget - uppblåst ego, ensamhet, förlorade vänner, missnöjd familj, cynism, personlighetsdefekter, utbrändhet och psykisk ohälsa. Att åta sig ett chefsuppdrag är som jag ser det en altruistisk handling som i fel miljö kan vara rena kamikazeuppdraget. För att balansera riskerna behöver chefen hitta vägar till positiva upplevelser och att få ut något för egen del av uppdraget. Makt kan skada oss men är samtidigt en möjlighet för oss att göra gott för våra medarbetare.

Jag kommer därför att prata om vad vi som chefer kan göra för att ta väl hand om både våra medarbetare och oss själva, i den fasta övertygelsen att en chef som mår bra och trivs på jobbet gör ett bättre jobb, får nöjdare medarbetare och ett bättre resultat.

Jag kommer att lägga visst fokus på sådant jag önskar man hade berättat för mig redan när man bad mig vara chef och som hade varit bra att få med mig redan från start i st f att behöva lära allt den hårda vägen. Med andra ord är min ambition att förmedla tips på hur du kan undvika att göra alla tabbar jag själv gjort, få det litet roligare som chef och på kuppen bli en litet bättre sådan.

4

4

Målet, "vanlig" utbildning

Kunna prata med alla om allt.

Känna till de vanligaste psykiska sjukdomarna.

10

10

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 alltmier uppblåst 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/påbörjade 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, paranoidea 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

- Enligt somliga ska man vara försiktig med personliga relationer och venskaper 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?
- 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.
- Vilka samtal finner jag svårast att ha? Hur kan jag bli bättre på dessa?
- Undviker jag "svåra" samtal och att ta itu med konflikter? Varför? Hur kan jag göra för att våga ta mig an dessa?
- Finns det någonting jag kan göra för att bli en ett (1) skalsteg vassare medarbetare och chef här? Vad?
- 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

- Har jag hört något i denna föreläsning som jag tycker kan vara värt att ta med hem och testa?
- Vad i föreläsarens budskap finner jag allra mest felaktigt/orimligt/oförsäkamt/dumt/orealistiskt/ogenomförbart?
- 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

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

21

21

Några fler take-home-messages

- 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
- Vet du inte hur du ska hantera konflikter så se till att lära dig.
- Ta itu med alla konflikter och röttagg omgående
- Låt inte dina värsta röttagg avgöra hur du hanterar dina 95 % välfungerande medarbetare, de som får jobbet gjort

22

22

Vad har varit svårast?

- Vad är lagom balans mellan jobb, familj och mig själv?
- Lojalitet med organisationen eller medarbetarna?
- Hur lojal ska jag vara med organisationens påbud (t ex dysfunctionella medarbetarsamtal)?
- Hur personlig och privat är lagom?
- Få lagom mycket stöd av rätt sort när det krävt.
- Hantera meningskälljaktigheter med överordnade.
- Undvika och hantera felrekryteringar.
- 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

<p>Inom (27 bilder)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cooperade tankar (23 bilder) Gå en chefsutbildning (NANAN jag blir chef) (25 bilder) Inte ta skada (4 bilder) Unna mig lycka (13 bilder) Skafta mig en mentor (2 bilder) Fördela min tid på mina roller (3 bilder) Hjälpa medarbetarna ha ett liv (2 bilder) Ha rimliga krav på mig själv (3 bilder) Lyssna på min inre röst (3 bilder) Bräka om rätt saker (3 bilder) Ödda syndare arbetsvårer (1 bild) Gå till jobbet för att umgås (3 bilder) Få ut något av jobbet var dag (1 bild) Gå till jobbet för att umgås (3 bilder) Ta vara på varje möte (21 bilder) Skafta mig mer återkoppling (9 bilder) Ta vara på all återkoppling (15 bilder) Dissera befallet med ändringar (3 bilder) Lägga mer tröt på inre styrningen (16 bilder) Ta bättre referenser (1 bild) Stärka av förväntningarna redan under anställningen (9 bilder) Be den skändade belöna vilken chef han vill ha (6 bilder) Hjälpa medarbetarna se att vi sitter i samma båt (3 bilder) Förklara lönesystemet redan vid anställningen (3 bilder) Köpa ut vaktningarna (1 bild) Närna medarbetarnas intressen (20 bilder) 	<p>Lära mig grundläggande psykologi (87)</p> <ul style="list-style-type: none"> Lyssna bättre (19) Vare en chef som medarbetarna paffar att ha (12) Ta ansvar för hur det blir runt mig (12) Träna på att se min del i samtal som inte går bra (18) Ödda goda relationer (32) Hjälpa folk se att dom duger (10) Sätta medarbetare i kris (16) Ge råd (8) Alla problem beror inte på bristfällig kommunikation L... Ritiska när något inte duger (3) Ettguda folk en möjlighet att flyta sitt beteende (10) Hjälpa alla förstär mer (8) Ta itu med oenliga katter och förändringar (37) Hjälpa folk samarbeta legem mycket (42) Träna folk i att klaga konstruktivt (1) Bekämpa att mer verkliga beteendeproblem beror på p... Lära mig känna igen rättsvärderingar i led (20) Ta alla andra samtal ansett (39) Ta itu med alla konflikter omgående (16) Ta hand om friska och hot smert (13) Hålla koll på min egen OCH andras stress (17) Sätta de som inte mår bra (1) Känna igen och förbygga stress (22) Minnas att tillfälliga beteendeproblem är tillg... Förbygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen (31) Styr på utvärderingar (11) 	<p>Separat fil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Stephen Covey (17) Lisa Wade (43) Ona Fyr (78) Thomas Lundqvist (29) Jim Collins (28) Arbeta i flow (18) L. E. Ljunge (21) Slut (4) <p style="text-align: right;">33</p>
---	--	--

33

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 alltihop 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".
- Chefspositionen 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 visa runt med massmail
- Ta itu med alla konflikter och rötäggs 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 rötäggs avgöra hur du hanterar dina 95 % välfungerande medarbetare, de som får jobbet gjort.

37

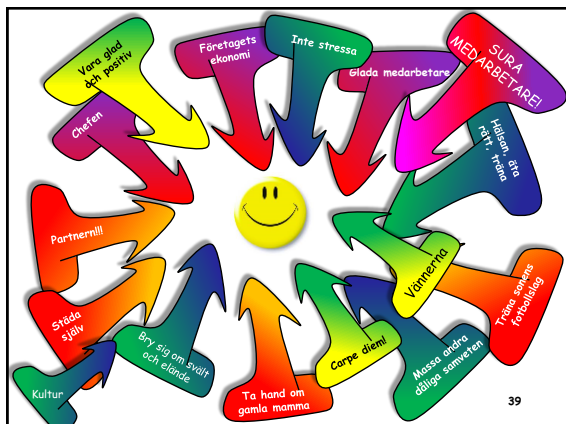
37

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".
- **Chefspositionen ger oss möjlighet att göra gott för våra medmänniskor**, ibland under svåra förhållanden.
- Den största glädjen - utveckla andra?

38

38



39

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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

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. Varenda 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

Den korta chefskursen (2)

10. Sluta "prioritera" bort dina medarbetare - det dom tar sig tid att be om är viktigt för dom!
11. Slösa inte med er viktigaste tillgång: medarbetarnas tid, lust, intresse och energi. Skydda dem från trams och orimliga krav "uppfifrån", 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. Förminka 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

Inte ta skada eller bli sjuk av mitt chefsupdrag

- 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

85

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

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 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

91

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

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

Hjälpa mina medarbetare ha ett liv

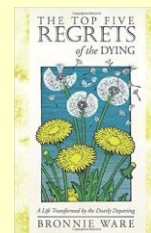
- ❑ Människor har ett liv utanför jobbet. Hjälp dem ha det med gott samvete, utan att behöva känna sig som svikare.
- ❑ Hjälp dem välja sina liv, att prioritera klokt, att hantera stressen på arbetet och i sina liv. "Kör de tjuo procenten och skit i resten" (de tjuo procent som står för åttio procent 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 räcka "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

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

113

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

115

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

122

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

- ❑ Vara mer obekvämt, 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

Odlasundare 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

- 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, betydelse 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

- Det enda som skiljer "mycket lyckliga personer" från normalt lyckliga personer är förekomsten av "rika och tillfredsställande sociala relationer" (Ed Diener och Martin Seligman).
- Viktigste faktorn för hur långt liv du får, enligt seriös forskning 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

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 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

Skaffa mig mer återkoppling (1)

- Man är sällan så bra eller så dålig som folk säger.
- Hybris hotar alla som har framgång. Men "när schackspelet är över läggs alla pjäserna - kung, drottning, löpare och bönder - tillbaka i samma låda".
- Risken är att jag som chef med åren blir en allt mer självupptagen, uppblåst och oempatisk skitstövle. Sunda värderingar, integritet och autentisk återkoppling kan skydda i viss mån.
- Därav slaven på triumfvagnen med sitt "memento mori". En variant av den latinska frasen Memento te mortalem esse, "minns att du är dödlig", vilket enligt traditionen skulle påminna den romerske segerherren om erkänt triumf och red in i Rom.
- Om jag skulle råka bete mig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för mig?
- Att någon är "jobbig" är en åsikt, inte ett faktum. Kan det vara jag som är mest besvärlig här?
- Vitalt för min självförståelse och sociala anpassning att jag får återkoppling på hur jag uppfattas av andra. Därtill behöver jag vara medveten om mina värderingar och vad jag behöver för att må bra.
- Jag har förstått alldeles för många saker alldeles för sent. Nu kan jag se vad jag inte såg då - att jag gått vind för väg, att jag inte sett till att skaffa det stöd från mina chefer som jag skulle ha behövt.
- Kanske är det allra viktigaste för mina möjligheter att leva ett liv värt att leva att jag skaffar mig en klok mentor i livet som vill mig väl. Ju tidigare desto bättre.

158

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: Dugger jag?
- Tacka för den feedback du får.

159

159

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Be om det.
- Erbjud återkoppling i retur, erbjud en pakt.
- Gör det till ett ständigt 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 gäva 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

- 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

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

Hur stänger jag effektivast ner min viktigaste informationskanal?

"Gnäll"

"Negativism"

"Bromskloss"

"Förändringsovilja"

Just ask!

JORDAN B. PETERSON
12 RULES FOR LIFE
AN ANTIIDIO TO CHADS

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

181

181

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!
- Teflonet 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 teflonet 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

184

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 resistent 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 korrigerar 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, lägbegavade, utmattningsdrabbade... tecknen finns där nästan alltid när jag tittar ärligt i backspegeln. 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

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

Ta fler och noggrannare referenser

- Rekryterarens viktigaste uppgift: Inte anställa personer med personlighetsproblematik.
- Referenser bättre än sitt rykte om man gör det på rätt sätt.
- Tidigare beteende är bästa prediktor för framtida beteende. Historiken är "fact" gällande hur en människa fungerar.
- Varför inte betala två oberoende f d chefer för en tvåtimmarsintervju på plats och låta kompetent person systematiskt fråga om alla personlighetsdrag och beteenden du önskar slippa?

208

208

Redan under anställningsprocessen skapa korrekta förväntningar på jobbet

- Inte bara vi som ska rekrytera rätt medarbetare - medarbetaren ska också rekrytera rätt arbetsplats och rätt chef.
- "Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete." (Hälsölära, 1947).
- Om medarbetaren tar "fel" jobb är det kört redan från start. Större delen av en lyckad rekrytering handlar om att matcha båda parter förväntningar så att rätt person tar rätt jobb och av rätt anledning.
- 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.
- "Så här ser vår skuta ut. Om det låter som rätt skuta för dig är du varmt välkommen ombord, men bara då."
- Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.
- "Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra." (Abraham Maslow).
- Hjälpl den sökande att även se alla *negativa* sidor av jobbet, er organisation och dig som chef.
- Begär en "offert" redan vid anställningsintervjun och spara för framtiden. Många (inte alla) står för sina löften då det är viktigt för deras självbild att vara en människa andra kan lita på.
- Förklara redan före anställningen hur er lönerrevision går till och vad som är en realistisk löneutveckling.

210

210

Be den presumtiva 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

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

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 chefs 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

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 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 hå.
- Så i praktiken får vi inte nöjdare medarbetare med vår process. Tvärtom är den egentliga uppgiften vid varje lönerrevision att försöka hålla nere antalet besivna 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 förfördelad, 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

Försöka få HR att gå med på att köpa ut de mest missnöjda medarbetarna

- En enda surskänk kan förstöra hela organisationen.
- Det handlar mycket om ansvaret för övriga medarbetare som riskerar fara illa av den besvärliga kollegan och konflikterna som uppstår.
- "The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving." (Jim Collins).
- "For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life." (Jim Collins).
- För övrigt ett dilemma även för facket. Förvisso har dom i uppgift att bistå sin missnöjde medlem, men de företräder också de medlemmar som far illa av att hen är kvar.

238

238

Vägra skämma ut mig och organisationen vid lön- och medarbetarsamtal (1)

- Värna medarbetarsamtalens integritet och egentliga syfte.
- Låt bli att använda anbefallna mallar och rutiner för dessa samtal om dom inte förbättrar processen och resultatet.
- Många samtalsmallar och de samtal som dessa leder till är pinsamma för normalbegåvade medarbetare och skämmer ut både organisationen och mig som lånar mig till något sådant.
- Fundera ut en modell som stöder de samtal du vill ha och insistera på att använda den istället för den officiellt anbefallna.
- Utgå från syftet med samtalen. Varför sitter vi egentligen här nu?
- Behandla medarbetaren som en vuxen och självständigt tänkande människa, inte som en pantad slöfock som kommer att göra minsta möjliga om hen inte "motiveras".
- "Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. They have to stop demotivating them." (Harvard Business School).

240

240

Vägra skämma ut mig och organisationen vid lön- och medarbetarsamtal (2)

- "Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt." (Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr).
- "Fråga inte vad ditt land kan göra för dig, fråga vad du kan göra för ditt land." I vårt system skulle detta översättas till "Fråga inte vad vi kan göra för dig, fråga vad du kan göra för oss (din organisation)".
- Men det vore kanske mer fruktbart att vända på fråga. "Fråga inte vad medarbetaren kan göra för oss, fråga vad vi kan göra för medarbetaren". "Vad kan vi göra för att underlätta för dig att göra ditt allra bästa arbete här hos oss? Vad skulle du behöva av oss?"
- En användbar fråga, särskilt vid en kombination av svag prestation och hög egen värdering av insatsen: "På en skala 1-10, fiser du något du själv skulle kunna göra som skulle höja din insats ett skalsteg?"

241

241

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

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 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

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 personalvård, 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 (utvecklingssamtal) - 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-UMS, KEDS).
Identifiera de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varnings signaler 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

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"/> Bipolar sjukdom	2%
<input type="checkbox"/> Vanföreställningssyndrom	0,03% (?)
<input type="checkbox"/> Schizofreni	0,5%
<input type="checkbox"/> Substansbruksyndrom	5-15% riskbruk (alkohol)
<input type="checkbox"/> Drogmissbruk	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
u ADHD	5-7% (barn), 2-4% (vuxna)
u Autism	1% (2,4% diagnos Reg St.)
u Intellektuell funktionsnedsättning	1-1,5% (varav 70% lindrig)
u Social ångest	7% (13% livstidsprevalens)
u Paniksyndrom	2-3%
u Generaliserat ångestsyndrom	1,5-3% (9% livstidsprevalens)
u Specifik fobi	13%
u Tvångssyndrom	2%
u Kroppssyndrom	? (1-5% har "svår hälsoångest")
u Samlarsyndrom	1,5% (6% hos de över 70)
u Narcissistiskt personlighetsyndrom	1-2%
u Antisocialt personlighetsyndrom	1%
u Emotionellt instabilt personlighetsyndrom	1-2% (20-40% i psykiatri)
u Trotsyndrom	8,5% (livstidsprevalens)
u 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
Bipolar sjukdom	x		x
Social fobi	x		x
Tvångssyndrom	x		x
Generaliserat ångestsyndrom	x		
Paniksyndrom	x		x
Posttraumatiskt stressyndrom	x		x
Specifik fobi	x		
Ätstörning	x		x
Schizofreni		xx	x
Vanföreställningssyndrom	x		x
Missbruk 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
Kverulansparanoja			xxxx
Schizoida drag		x	x
Schizotypa drag		x	x
Histioniska drag		x	x
Instabila drag ("borderline")		x	xx
Narcissistiska drag			xxx
Antisociala drag			xxxx
Passivt aggressiva drag			xx
Fobiska drag		x	x
Osjälvständiga drag		x	x
Tvångsmässiga drag		x	x

279

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?
- Deep understanding requires empathy, that I just want 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

Vara en chef som mina medarbetare paltar att ha

- Att vara arbetsgivare är som att driva ett växthus. Med bara orkidéer.
- För en del är det jättejobbigt att alla ha en chef och behöva hantera dennes auktoritet.
- Jag behöver hjälpa mina medarbetare klara att ha en chef, genom att vara en chef dom 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 stenåldershjärna lever med en ständig hotbild över sig.
- Medarbetaren behöver känna att jag vill 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. Hjälpt 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

378

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

Ta ansvar för hur det blir för människor omkring mig

- ❑ Jag kan aldrig *inte* påverka en annan människa, jag kan bara välja vilket inflytande jag har.
- ❑ "Like me or leave me, I am all I have got" är ett dåligt recept för ett bra liv. Vi gör klokt i att inte strunta i hur andra uppfattar oss och om dom tycker om oss eller inte.
- ❑ Vi behöver andra och deras gillande. Inte alla, men de som är viktiga för oss.
- ❑ Det är inte ilkgiltigt vem jag är. Jag kan börja ta ansvar för mig själv i världen – mina val, mina ord, den stämning jag skapar runt mig, min inverkan på andra.
- ❑ Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra.
- ❑ Varför inte ge litet mer än din medarbetare har rätt att vänta sig? Gör något extra för varje medarbetare.
- ❑ Känslomässig mognad: Förmågan att uttrycka sina känslor och övertygelser balanserat, med hänsyn till andras tankar och känslor. (Hrand Saxenian).
- ❑ Vår karaktär och effektivitet bygger på vår förmåga att styra oss själva. Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra.

392

392

Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Flexibilitet
- Humor
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på världen

395

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

Vara chef och medmänniska

- ❑ 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, om än under besvärliga förhållanden ibland.
- ❑ Den största glädjen: att utveckla andra?
- ❑ Statistiskt sett lämnar min medarbetare inte företaget - hen lämnar mig.
- ❑ 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.
- ❑ Alla kommer inte att tycka om mig hur jag än gör. Det är bättre att sträva efter respekt än gillande. Det ingår att inte alltid vara omtyckt men se till att bli ogillad av rätt anledning.
- ❑ Min egen personlighet och stil är avgörande.
- ❑ Tydliggör dina värderingar för både dig själv och andra och låt dem vägleda dig i arbetet.
- ❑ Allra viktigast är att jag är modig, rättvis, ärlig, pålitlig och visar integritet ("moralisk stake") i alla lägen.
- ❑ Gör det som faktiskt är möjligt och förklara respektfullt varför resten inte går att ordna. 95% köper det, resten är felrekryterade.

424

424

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

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

477

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. Rekramera 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

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

Om du väljer att ge råd

Skaffa dig en invitation.
Skilj på råd och goda råd.
Kom med ett erbjudande.
Fatta inte beslut åt den andre.
Ta inte över ansvaret.

501

Skilj på råd och goda råd

Ett gott råd

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

502

Inse att inte alla problem handlar om bristfällig kommunikation

- "Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet." (Anthony Robbins)
- Men det finns en övertro på att *allt* handlar om kommunikation.
- Goda relationer är resultatet av ett antal väl definierbara personliga egenskaper och beteenden.
- "Det finns människor som ingen vill se [...] det finns människor som bara Gud orkar med." (Bo Kaspers orkester).
- Världens svåraste jobb måste vara familjerådgivare. Får man in två fullblodsnarcissister som avskyr varandra kan ingen kommunikation eller terapi fixa eländet. Antagligen bättre ju *mindre* dom pratar med varandra då.

504

Hjälpa de jag möter uppleva att dom duger

- Vi går alla runt med samma fråga: Duger jag?
- Utom möjligen en del psykopater, som inte alltid bryr sig om hur andra ser på dem.
- Det har haft ett evolutionärt överlevnadsvärde att jag betar mig så att jag duger. Jag får då vara kvar i flocken och får mat och skydd en dag till.
- *Men* vi betar oss inte alltid så att vi "duger", och då måste vi få schysst återkoppling så att vi förstår hur vi uppfattas och ges möjlighet att välja att hylsa vårt beteende för att få "vara med" ett tag till.

515

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

- 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 o m vara så att många har ungefär de liv de förtjänar?

526

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. Hjälp 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

Hjälpa alla att förstå så mycket som möjligt

- Innan jag alls försöker ta itu med en missaglig 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

Beteendestörning kan ses som bristande färdigheter

Vad behöver denna människa förstå och lära sig?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

546

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

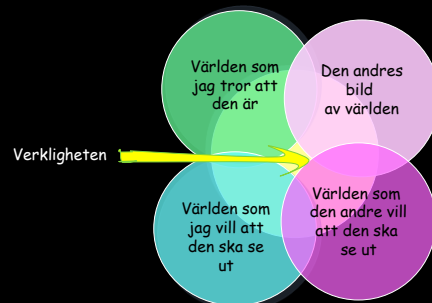
Ta itu med felaktiga föreställningar, orimliga förväntningar och oacceptabla beteenden (2)

- ❑ 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

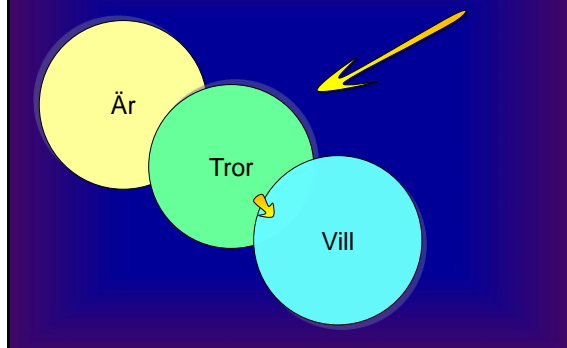
550

Vad menar vi med att "förstå"?



554

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här!



556

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

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

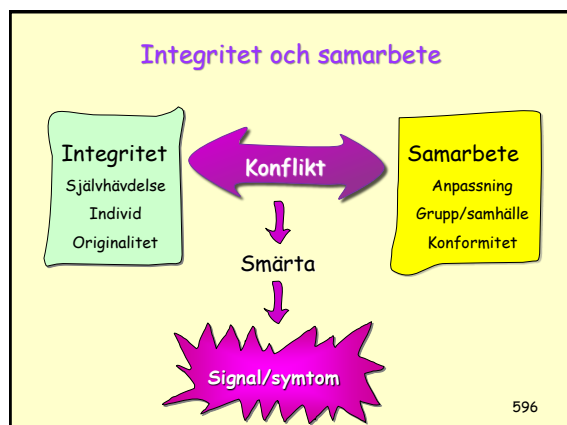
Hjälpa medarbetarna att samarbeta lagom mycket (4)

- 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

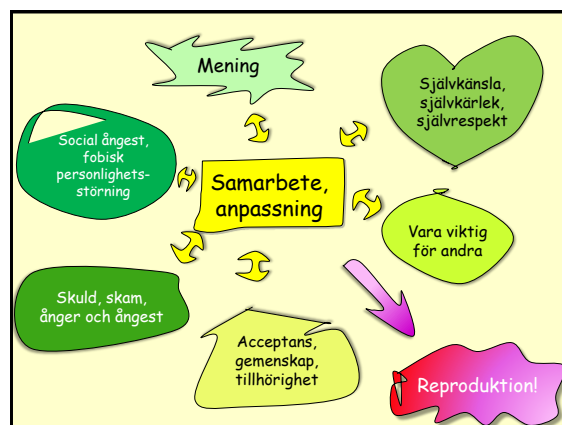
592

Integritet och samarbete

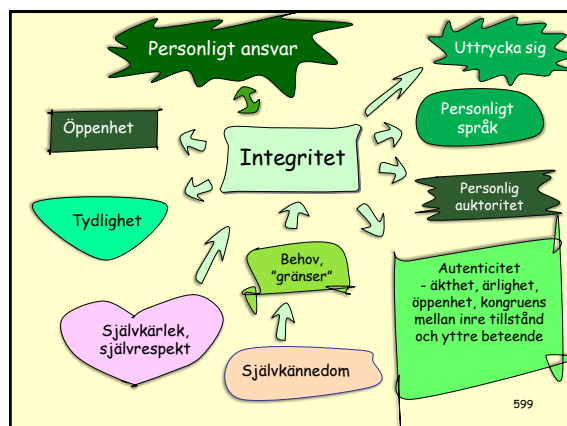


596

596



597



599

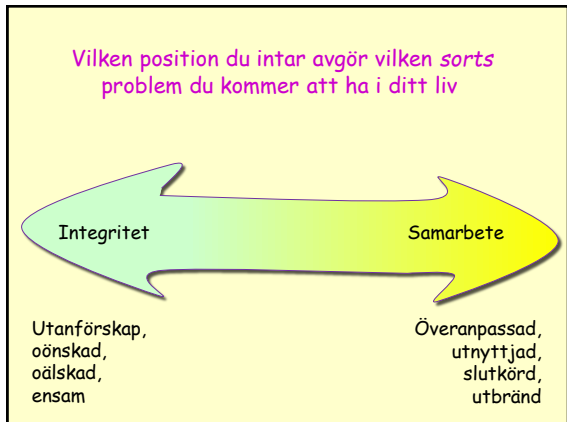
599

Två vägar som bär till helvetet



604

604



605



613

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 klagar 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

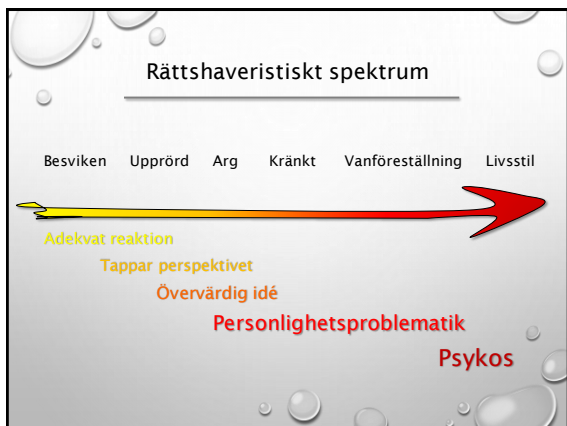
637

Lära mig känna igen en rättshaveristisk utveckling i tid

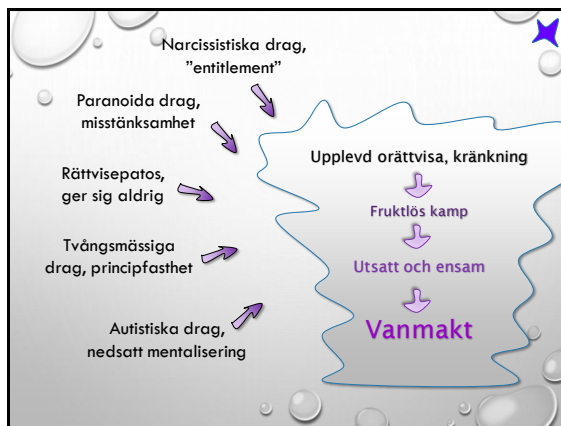
- Vi behöver alla känna igen tecknen på begynnande rättshaveristisk beteende så att vi kan parera innan det går helt överstyr.
- Läs på om tillståndet så att du tidigt i processen känner igen tecknen och inser läget, *innan* det hunnit spåra ur. Läs som ett absolut minimum min lathund på tio bilder med 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

679



692



693

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

- Otäck för oss alla att få folk emot sig.
- Två huvudscenarier:
 - "Bara" missnöjd, sur, krävande och jobbig.
 - Latent eller manifest 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, odsla inga känslor.
 - Läs på om hur rättshaverism kan hanteras.
- Vid manifest 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.
- Hjälp 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 konflikttyta 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 triggar 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 (1)

- Viktigaste förmågan för chefsens resultat enligt en nylig studie är att behärska samtal "one-on-one."
- Ducka 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, ålitas, detaljeras och färgläggs. Men det åtgärdas inte." (L-E Liljeqvist)

707

707

Inte ducka 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 "besvärlige" som är besvärlig?
- 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.
 - Kunskaper 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 "besvärliga" människor. Prata litet till. Prata flera gånger. Prata 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. 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 önskningar, 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 hens 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. Hjälプ dem uppfatta världen korrekt:
 - Åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
 - Nyansera sina kartor.
 - Ha rimliga och realistiska förväntningar.
2. Hjälプ 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

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

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

716

716

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

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 "kålsupateorin" 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 nöja. Ta då bara itu med den nya situation som uppstått osv.

752

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 råkar 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 rötägg 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. Värda dina goda medarbetare, de som gör jobbet och som dessutom förmår se och uppskatta det de får.

753

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 jobbige 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 missnöjda nöjd och den ledsne glad. Ibland är det bättre att låta den andre själv hantera sina jobbige 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

754

Tankar om att hantera "jobbiga" personer (2)

- Att någon är "jobbige" 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 "jobbige" 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

Nya bud:

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

760

760

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 **människor behöver** av 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 kontoret, 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 kunna räkna 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.** Nyckelfulhet 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 rörlig** - vilket inte innebär att du behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
17. **Inget bullshit!** Jugg 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. Optimera - 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 vattentäta**, 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 vädja 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

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 vär 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 förståeliga och rimliga.

774

774

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

- Trappa inte upp ilskan. Undvik maktspråk, arrogans, integritetskränkning, provokation, ifrågasättande, allmän ovanlighet och otrevlighet, att höja rösten ("nu får du lugna ner dig") och att stirra.
- Ilska och högljudhet bemöts med mildhet och låg röst.
- Oskicklig "gränssättning" kan förvärpa 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 släss för sin heder, rädda människor släss för sitt liv.

775

775

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

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 dårtill 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: Sov 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 samlingsgrupp 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 rymms inom den vanliga tiden?
 - Jag vill inte dumpa min stress på andra genom att "prioritera" eller "delegera"?

792

792

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

796

796

Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

1. Sov: Goda sömnavanor, 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

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 körs 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 utmattningssyndrom. 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 utmattningssyndrom 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, välbegåvade 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 utmattning:
 - Någonting har ändrat sig, den anställda 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

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubbingar	Insomningsvärigheter, 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

823

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

- Någonting har **ändrat sig**, den anställda 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.
- **Individen själv saknar ofta sjukdomsinsikt** och stupar på sin post.

827

827

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

836

Komma ihåg att tillfälliga beteendevikelser 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 gråsig, 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

838

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

- Ilska 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 högradigt 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

839

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 vedvetne 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 gruppövning 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:
 - Någoting 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

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.
- Neglering 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

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

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

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!
- Ä 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." (Ingebright Steen Jensen, Ona Fyr).

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

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 lite 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

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 samstämt med mina djupaste värderingar. Dessa värderingar behöver i sin tur vara 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



933



944