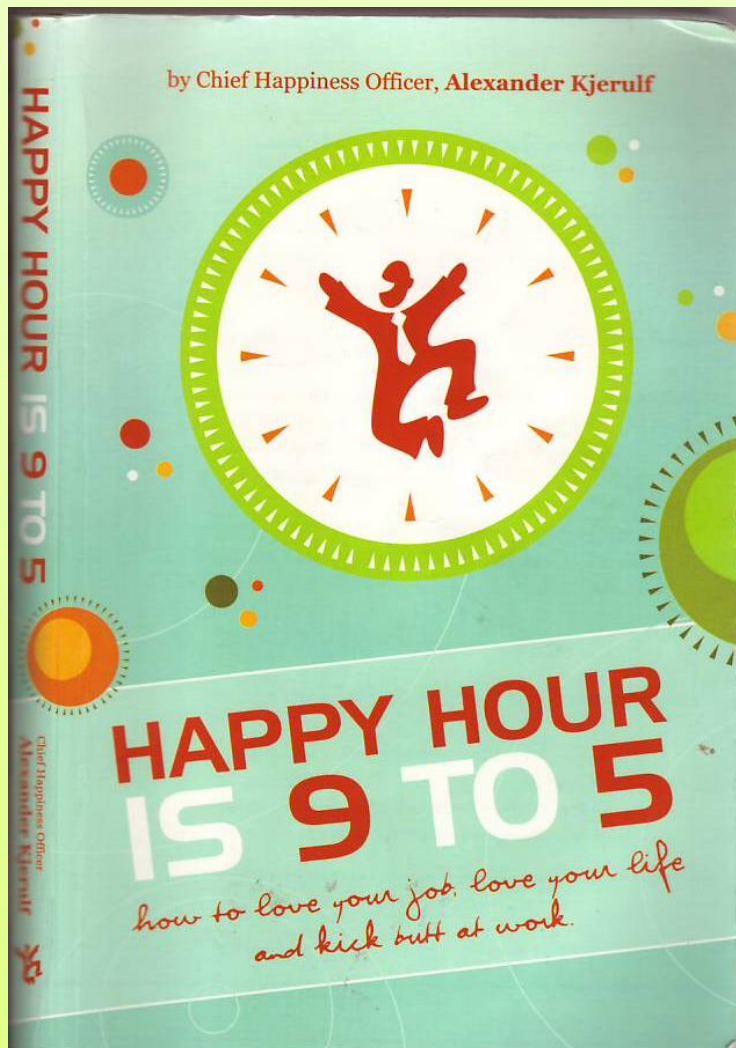


Happy hour is 9 to 5

How to love your job, love your life and kick butt at work.

Boken skriven av Alexander Kjerulf.

Personligt färgad sammanfattning och anpassning till svenska landstingsförhållanden gjord av Michael Rangne.



Till läsaren:



Du undrar antagligen vad detta är för skrift, varför jag skrivit den och varför du fått den?

Det är i en personligt färgad sammanfattning och bearbetning av boken *Happy hour is 9 to 5* av Alexander Kjerulf. Författaren ägnar sedan flera år sin arbetstid till att föra ut sina tankar om hur vi kan ha roligare på jobbet och varför det är viktigt både för oss själva och för de organisationer där vi arbetar. Han kämpade själv med frågan om hur han skulle kunna trivas

bättre på sitt arbete och tog det något drastiska steget att börja läsa in sig på ämnet och byta till en yrkesbana där han ägnar sig helt åt denna fråga.

Att jag själv läst och ägnat en del av min semester till detta projekt är naturligtvis ingen slump. Även jag brottas inte så sällan med att försöka göra mitt jobb roligare. Som Richard Bach skriver i *Illusioner*: "Vi undervisar bäst i det vi själva mest behöver lära".

Bokens författare menar att de flesta av oss av historiska och kulturella skäl, liksom av gammal oreflekterad vana, har alltför lågt ställda förväntningar på vad vårt arbetsliv kan och bör ge oss, och att vi på många sätt – även privat – betalar ett högt pris för vår bristande arbetsglädje. Han visar på många enkla saker vi själva kan göra för att bidra till ett roligare arbetsliv för såväl oss själva som våra medarbetare och patienter. Jag tycker att det han har att säga i sammanhanget är klokt, viktigt och användbart (annars hade jag inte gjort mig omaket att skriva denna sammanfattning). Författaren påpekar att Skandinaviska arbetstagare enligt studier är mest tillfreds av alla länders arbetstagare, så uppenbarligen har vi kommit en bra bit på väg redan.



Kanske är det delvis en generationsfråga och en effekt av vårt ökande välstånd att vi kommit att ställa allt större krav på att yrkeslivet ska vara berikande, stimulerande, omväxlande, roligt och utvecklande. Att arbeta bara för brödfödan och för att försörja sin familj räcker för de flesta inte riktigt längre. Å andra sidan riskerar de ökande förväntningarna på vad vi ska få ut av vårt arbete att upplevas stressande, och det finns en risk att vi ställer så höga krav att vi aldrig blir riktigt nöjda. Gärna höga förväntningar, men då måste vi också följa upp dem i handling. Både för låga och för höga förväntningar riskerar medföra att vårt liv blir sämre än det skulle kunna vara. Förmågan till vanlig gammaldags förnöjsamhet ska – trots denna boks budskap - inte underskattas. "Gode Gud, ge mig lugnet att acceptera det jag inte kan förändra, modet att förändra det jag kan påverka, och vishet nog att inse skillnaden." (*Sinnesrobönen*)

Denna skrift är helt mitt eget initiativ och inget av det skrivna är något påbud "uppifrån". Min tro är att många av oss inom NSP kan finna mycket som vi kan ha glädje av i bokens tankegångar. Där finns många idéer, övningar och moduler att välja från; se det som en idébank. Plocka de "russin" du själv finner ätbara och strunta i resten. Egentligen räcker det

ju med att du hittar ett enda användbart förslag och *tillämpar det* för att läsningen ska vara värd tiden. Sammanfattningen var för övrigt tänkt att bli högst tio sidor lång, men det sprack som synes. Det är emellertid inget som hindrar att du läser de avsnitt som du finner mest intressanta och hoppar över resten.

Eventuellt kommer jag att ordna ett halvdagsseminarium med klinikens enhetschefer under hösten. Dessa har sedan möjlighet att om de önskar det föra ut tankegångarna/materialet till sina respektive enheter.

Översättandet har berett mig en del huvudbry. Översättning är en approximativ verksamhet och resultatet är på många sätt mer översättarens än originalförfattarens verk. Det är frustrerande att behöva inse att det ofta inte finns någon exakt svensk motsvarighet till det engelska uttrycket. Vissa uttryck är mer uttrycksfulla på engelska än på svenska och jag har därför ibland behållit den engelska versionen. Andra gånger har jag översatt men angivit det engelska uttrycket inom parentes. Särskilt bokens nyckelbegrepp, "happiness at work", är knepigt. Den bästa översättningen är säkerligen arbetsglädje, men den passar inte alltid att använda i sammanhanget och då har jag använt flera andra formuleringar som "lycklig på jobbet", "glad på arbetet", "trivs på arbetsplatsen" med flera utan någon djupare bakomliggande tanke, delvis variation. "Lycklig" har kanske starkare klang på svenska än på engelska. Jag har på engelska. Jag översätta ordet happiness för att det inte skulle låta så men författaren är noga med pratar om (job satisfaction) utan om och exalterat, om att stortrivs att brinna för det man gör. Jag minne, ordet "lycklig" inte ska mycket.



för att uppnå en smula emellertid en annan och svenska än "happiness" övervägde att låta med "tillfredsställelse" amerikanskt euforiskt, att påpeka att han inte arbetstillfredsställelse något mer sprudlande på jobbet, längta dit och hoppas att, med detta i störa din läsning alltför

Vidare får sägas att boken, trots dansk författare, synes skriven med viss inriktning på amerikanska förhållanden, med inriktning på näringslivet och de litet annorlunda förutsättningar som gäller där i form av kunder, vinstkrav och behov av att hålla aktieägarna på gott humör. Samt med i denna sorts litteratur vanligt förekommande entusiasm och ibland viss brist på nyansering. Jag har tagit mig friheten att i min sammanfattning anpassa budskapet litet till svenska förhållanden inom offentlig sektor, och lagt till en del egna tankar. Det innebär att bara jag – och inte författaren – kan hållas ansvarig för textens innehåll och budskap. Det är också så att jag formulerat min skrift så att den vänder sig såväl till klinikens enhetschefer som till övriga medarbetare, så det föreligger en viss rörighet där somliga avsnitt i första hand vänder sig till den ena eller andra kategorin och andra avsnitt vänder sig till alla samtidigt. Som sagt, gör som i övriga livet: leta russen.

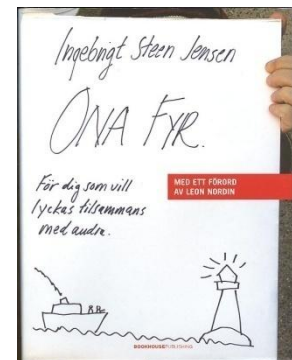
Om du undrar över den grafiska utformningen så är den litet vidlyftig vilket beror på att jag själv passat på tillfället att bekanta mig med Word-programmets möjligheter, mest för att det är roligt men också för att undvika massiva svart-vita textstycken och därmed underlätta läsningen. Dokumentet gör sig bäst i färgskrift.

Tack till mina döttrar Veronica och Viveka för illustrationerna! Det tål att fundera över att djur så vitt vi kan bedöma är lyckliga av naturen, om vi inte direkt misshandlar dem.

Om du har glädje av tankarna så rekommenderar jag att du skaffar boken. Den innehåller mycket som inte fått plats i sammanfattningen, och den är mycket lättläst och lättillgänglig. Den kan även läsas gratis på författarens hemsida www.positivesharing.com där du kan hitta mer intressant läsning och arbetsmaterial.

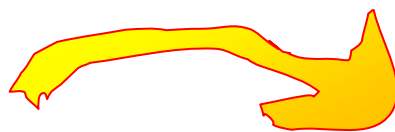
Jag har i slutet av dokumentet lagt till en del tankar utifrån Christina Maslachs forskning om utbrändhet och utmattning. Området arbetsglädje kan kanske ses som en viktig underavdelning till det större området stress. Arbetsglädje är ju centralt för att motverka stress, även om förvisso också "gladstress" kan skada oss om den pågår för länge och för mycket. Kjaerulf är tydlig i sin syn på sambandet och citerar med gillande en stressforskare: "*Happiness at work is the only lasting cure for stress.*" I sista avsnittet har jag avslutningsvis tagit upp litet tankar som jag hämtat från ett par av mina personliga favoriter; Jesper Juul och Kay Pollack.

Jag hoppas senare i höst kunna återkomma med ett referat av en annan i mitt tycke ytterst läsvärd bok om arbetsglädje, *Ona Fyr* av Inge-Bright Steen Jensen. Starkt rekommenderad läsning för alla som är intresserade av ämnet.



Jag hoppas att du ska finna tillräckligt mycket användbara tankar för att läsningen ska ha varit tiden och mödan värt. Jag tar gärna emot synpunkter.

*Michael Rangne
Michael.rangne@sll.se
Studierektor
Norra Stockholms Psykiatri
Augusti 2008*



Happy hour is 9 to 5 - inledning

Happiness at work = arbetsglädje

"Only you are responsible for your happiness."

"I can safely say that there is no greater job than making other people happy! It's continually fun, exciting and rewarding."

"Choose this approach to work and business: Make people happy - as many people as possible as often as possible, inside and outside your company - and you can't fail. And you'll have a great time doing it!"

"We've made the leap from an idea-centered business to a people-centered business. Instead of developing ideas, we develop people. Instead of investing in ideas, we invest in people. We're trying to create a culture of learning, filled with lifelong learners. It's no trick for talented people to be interesting, but it is a gift to be interested. We want an organisation filled with interested people."

Randy Nelson, Pixar University

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

En vision om vad jag vill med mitt arbete?

- Jag älskar att arbeta med mina patienter/kunder. De ger mig mycket glädje och berikar mitt arbete, och min kompetens och glädjefyllda attityd inspirerar dem.
- Jag vet att jag med min skicklighet och min personlighet gör ett arbete jag kan vara stolt över, att min insats är värdefull och gör en positiv skillnad.
- Jag tillbringar dagen med människor jag tycker om och kan prata med, och som uppskattar mig både för den jag är och för det jag gör.
- Jag har roligt med medarbetarna och gläds åt samarbetet med dem. Jag hjälper dem när jag kan och de hjälper mig när jag behöver det.
- Jag trivs med att samarbeta med chefen, vars förmågor och bemötande jag uppskattar.
- Jag får energi. Jag kommer hem pigg, energisk, vitaliserad och positiv, redo att dela min energi med familj och vänner.
- Jag har roligt för det allra mesta.



Kort sagt: Jag har kul på jobbet och tar vara på alla tillfällen till glädje och mening!

Fördelar för organisationen med arbetsglädje:

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



Några fördelar för dig själv med arbetsglädje:

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

Den stora faran med att inte vara lycklig på jobbet:

Utan att du märker det förändras du gradvis, så att till slut varken du själv eller andra känner igen dig längre. Du blir

- trött
- bitter
- negativ
- irriterad
- deppig
- oinspirerad
- okreativ
- trist att vara med för andra

Både på jobbet och privat!



Fyra nyckelelement för en modern och välfungerande organisation:

- Mening före vinst.
- Samarbetsanda (partnership) mellan företaget, de anställda och övriga.
- Samarbetande organisation.
- Värdingsbaserat ledarskap.

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

För att åstadkomma förändring krävs (minst) fyra ting:



Boken och denna sammanfattning tar upp samtliga fyra aspekter.



Chapter 1. What is happiness at work?

Arbetsglädje / happiness at work: "A feeling of happiness derived from work."

Denna känsla uppkommer då du:

- Verkligen tycker om dina arbetsuppgifter (really enjoy what you do).
- Känner dig motiverad och får energi.
- Får ta ansvar, och gör det.
- Gör ett fantastiskt (great) arbete som du är stolt över.
- Vet att arbetet du utför är viktigt.
- Gör skillnad (make a difference).
- Arbetar med enastående (amazing) människor.
- Får uppskattning för det arbete du gör.
- Lär dig, växer och utvecklas (grow).
- "Know that you kick butt."
- Har *kul* på jobbet.



Vi vet alla hur det känns då.
Frågan är: Hur kommer vi dit oftare?

One man's happiness is another's living hell

"That's why happiness at work means treating everybody differently, because treating everyone the same only makes very few people happy."

Arbetsglädje smittar

- Spegelneuronen – vi aktiverar motsvarande hjärnceller och erfar samma känsla när vi ser någon annan göra eller känna något som när vi själva gör det.
- En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning.
- En missnöjd dito har dessvärre ännu större inflytande, men i andra riktningen. Rädsla och ilska smittar mer än glädje.
- Din arbetsglädje beror alltså i hög grad – men inte bara - på människorna omkring dig.

Arbetsglädje är långsiktig

Det handlar inte om att låta bli tråkiga uppgifter eller om att bara ha kul "här och nu".

Det handlar om att inse att:

"Without longterm happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

Du kan inte tvinga människor att vara lyckliga

Arbetsglädje måste vara en inbjudan; ett erbjudande och inte ett påbud.

Tillfredsställelse är inte detsamma som arbetsglädje (job satisfaction is not happiness)

"Do you want to spend your working life simply being satisfied?"

Arbetsglädje är här och nu

Det uppstår inte genom "mission statements, corporate values, white books, committees or workplace policies."

Det kommer av vad du och jag gör, här och nu!

Arbetsglädje är inte evig

Dåliga dagar kommer alltid att finnas och det är okay.

Det handlar till 10 % om jobbet och till 90 % om dig

Perfekta arbetsplatser finns inte.

Du måste kunna uppbåda arbetsglädje *trots* somliga medarbetare och arbetsuppgifter!



Arbetsglädje ser olika ut hos olika personer

Men det är klokt att visa din glädje eftersom:

- Känslan växer inom dig ju mer du uttrycker den.
- Känslan smittar andra.
- Glada medarbetare kommer i sin tur att göra dig gladare.

Arbetsglädje är möjligt i nästan alla arbeten

Alla kan känna arbetsglädje

Vem som helst kan bestämma sig för att vara lycklig på jobbet och sedan göra något åt saken.

Arbetsglädje börjar med ett val

"Happiness, like unhappiness, is a proactive choice." (Stephen Covey)

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. You won't make the choices that make you happy. You won't take the actions needed to get there. You won't change the things that need to change."

När du beslutar dig så tar du kommandot, "you are in charge".



Antingen hoppar man, eller så hoppar man inte...

Chapter 2. What makes us happy at work?

Många har ingen klar bild av vad som faktiskt gör dem lyckliga på jobbet. Och då gör de fel saker.

Lön, status, titel är inte fel i sig men räcker inte. Annat är viktigare.

Själva arbetet; arbetsuppgifterna och arbetskamraterna

It ain't what you got, it's what you do

So, what do I do to get it?

Six actions that make us happy at work:

1. Var positiv
2. Lär
3. Var öppen
4. Delta
5. Finn mening
6. Älska

Det är du – inte organisationen – som ska göra dessa saker! Organisationen kan tillhandahålla möjligheterna men du måste själv ta dem och agera.

Happy action #1: Be positive

Exemplet "The cheerful co-worker" och dennes inverkan även på dem runt omkring honom.

Positiva personer fokuserar på möjligheter, lösningar, fördelar och glädje. De uppmärksammar det som går bra, inte bara motgångarna, misstagen, konflikterna och problemen.

Motsatsen är "inlärld hjälplöshet" (Martin Seligman).

Positiva och optimistiska personer, jämfört med negativa personer (Seligman):

- Har högre livskvalitet.
- Lever längre.
- Är friskare.
- Presterar bättre på jobbet.
- Är mindre nedstämda/deprimerade.
- Har fler vänner och bättre socialt liv.

**Bådadera går att lära sig.
Vilken sorts person vill **du** vara på jobbet?**

Några saker du själv kan göra för att du och andra ska bli mer positiva:

Förmedla beröm och uppskattning. Några tumregler:

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

Vilket fungerar bäst:

"Catch people making mistakes and punish them quickly

...or...

Catch people doing things right and praise them quickly"?

För en arbetsglädje-logg

Vi tenderar att minnas negativa händelser bättre än positiva. Om vi haft tio positiva och en negativ erfarenhet en viss dag riskerar vi att uppfatta och minnas det som en dålig dag. Skriv därför upp fem bra saker som hänt under dagen innan du går hem. Det kan vara precis vad som helst.

Positiva möten

Första uttalandet på ett möte har stor betydelse för hur hela mötet blir.

Inled mötet med något positivt/konstruktivt från varje medarbetare. Vad har jag gjort, vad har hänt, vad har gått bra, vad har varit roligt, vem har hjälpt mig?

Have fun

Det är ok att ha kul på jobbet!

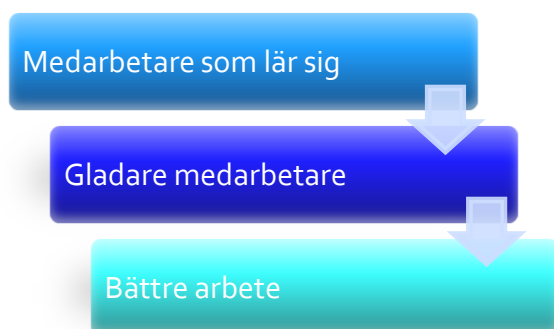
Glädje handlar om att vara spontan och öppen.

Förstör inte andras glädje.

Happy action #2: Learn

"Learning organizations".

"We've made the leap from an idea-centered business to a people-centered business. Instead of developing ideas, we develop people. Instead of investing in ideas, we invest in people. We're trying to create a culture of learning, filled with lifelong learners. It's no trick for talented people to be interesting, but it is a gift to be interested. We want an organization filled with interested people" (Randy Nelson, Pixar University).



Antingen växer vi eller så krymper vi.

Den som alltid gör samma saker och på samma sätt kommer förr eller senare att sluta tycka om det.

Entusiasmen avtar därmed alltmer med påföljd att arbetskvaliteten sjunker.

Några vägar att fortsätta utvecklas och lära sig på jobbet:

Gå en kurs i vad som helst

Målning, teater, skriva, sjunga, växtfärgning... Huvudsaken är att du lär dig något nytt.

Lär dig något nytt om en medarbetare var dag

Barn, semester, hobby, vad de gillar och ogillar på jobbet...

Lär på möten

Undersökning visar att ju fler och ju längre möten, desto tröttare, mer irriterade och tyngda av sitt arbete blir medarbetarna.

Utvärdera varje möte mot slutet – vad gick bra, vad kan vi förbättra, vad blev resultatet, uppnådde vi målet? Vad ska var och en nu göra?

Undervisa

Ett av de bästa sätten att själv lära sig är att visa och undervisa andra.

Det är också ett bra sätt att hjälpa och glädja andra.

Det sänder en signal att här tar vi oss tid att lära varandra eftersom alla är viktiga och värda tiden.

Nästa gång är andra mer villiga att avsätta tid för att lära dig det du behöver.

Byt arbetsuppgifter ett tag

Oöverträffat sätt att lära sig hur andra har det.

Testa nya saker och nya sätt

Experimentera; pröva och se vad som händer.

Dämpa din prestationsångest; allt behöver inte bli så himla perfekt. Vad du än hittar på så lär du dig något av det.

Misstag och misslyckanden är normalt. "Failure always remains an option." Försök inte undvika eller bestraffa det, för då hämmas kreativitet och lärande. Men lär av misstagen.



Happy action #3: Be open

Säg vad du tänker och känner

Du ska kunna säga vad du tycker, tänker och känner. Du ska kunna vara dig själv och visa vem du är. Annars är något fel i organisationen.

Uttryck både dina positiva och negativa känslor.

Företaget ska å sin sida vara öppet med information till dig, så att du vet vad som händer. Öppenheten ska inbegripa ärlighet och rättvisa.



Klaga konstruktivt

Det är **inte** nödvändigtvis fel att klaga. Det kan vara ett värdefullt instrument för att initiera behövlig förändring.

Men gör det på rätt sätt, det vill säga klaga konstruktivt.

<i>Icke konstruktivt</i>	<i>Konstruktivt</i>
Okritiskt "peka finger".	Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
Klaga till vem som helst.	Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
Klaga när du känner dig mest besvärad.	Klaga vid rätt tillfälle.
Klaga på det som stör dig mest just nu.	Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel (seek to blame).	Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare (seek to move on).
Bara klaga.	Klaga, men uppskatta också det som är bra.
Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.	Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

Öppna en "att göra"-lista för alla medarbetare

Allt som enheten redan håller på med och alla projekt som skulle behöva startas listas öppet och tydligt, så att alla medarbetare kan gå in och se vad som behöver göras och eventuellt själva börja ta itu med något de är intresserade av. Denna lista fungerar samtidigt som viktig informationsspridning till medarbetarna om företagets situation och behov. I vissa situationer kan en sådan lista vara öppen även för klienterna, som ibland är intresserade av att bidra.

Happy action #4: Participate

Psykologiska studier visar övertygande att våra möjligheter att kontrollera och påverka vår omgivning är av fundamental betydelse för vårt välmående. Vi är mycket lyckligare när vi är involverade i viktiga saker och beslut som berör oss, när vi kan delta aktivt i att forma vår framtid, när vi är aktiva snarare än passiva.

Invitera alla medarbetare att delta i alla viktiga processer och beslut. Dels för att de mår bättre av möjligheten, men också för att arbetet och resultatet kommer att bli mycket bättre tack vare intresset och den samlade kompetensen. I slutänden vinner alla på detta.

Denna punkt – medarbetarnas deltagande – vilar i högre grad än de övriga på att företagsledningen bjuder in och uppmuntrar till det. Det är svårt att delta om man inte alls inviteras.

Å andra sidan: Om du bara deltar när du verkligen erbjuds det missar du många möjligheter. Så ibland är det klokt att bjuda in sig själv. Om det är något på gång som du verkligen vill vara del av – säg till att du vill vara med. Men hur avgör du vad du ska delta i? Ett förslag är:

Follow your passion (gör det du brinner för)

"Bästa sättet att bli lycklig på är att känna efter vad du brinner för, och sedan finna någon som är villig att betala dig för att göra just detta."
Lennart Lindén, UGIL konsult

Bästa sättet att misslyckas och bli olycklig på jobbet är att arbeta med saker som du inte bryr dig ett dugg om. Vilka saker gör du nu som du egentligen inte är intresserad av?

Fråga dig själv:

1. Vad brinner jag för?
2. Vad kan jag göra för att få hålla på mer med det?



Tala med din chef om vad du vill och fråga om han/hon är intresserad av att hjälpa dig få göra mer av detta.

Planera dina arbetstider

Om du har möjlighet att själv bestämma dina arbetstider så gör det. Egenkontroll = vardagsmakt = viktigt för att må bra. Kan du ordna ett system med en "back-up" som täcker upp vid din frånvaro?

Bidra med dina idéer

Om ingen verkar lyssna eller bry sig; upprepa tills du får adekvat feed-back i någon form.

Involvera andra

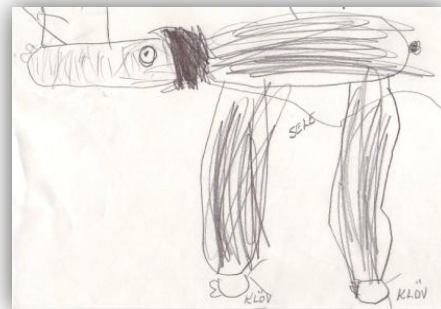
Försök få med andra som är intresserade av frågan. Det leder till fler och bättre idéer, mer energi, mer inspiration och mer kul. Att arbeta tillsammans med andra eldsjälar är nästan alltid stimulerande.

Happy action #5: Find meaning

Stenhuggarhistorien.

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer dig och din familj.
3. Arbetet bidrar till något storslaget eller gör världen till en bättre plats.



Nivå 1, exempel

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

Ofta handlar det inte om huruvida arbetet "har" mening eller inte, utan om att somliga förstår meningen med sitt arbete medan andra inte gör det. De allra flesta arbeten har mening i något avseende.

Det är mycket lättare att känna arbetsglädje om man påminner sig om arbetets syfte och mening.

Några vägar att upptäcka eller skapa mening med ditt arbete:

Var och med vad bidrar du?

Vilka hjälper du, vilka gör du gladare? Inom företaget? Utanför?

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

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

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

Georg Bernhard Shaw

När kände du så här på jobbet senast?

"Finding your purpose at work, one you recognize as mighty, is a great way to become happier at work."

Gör dina resultat synliga för dig själv och andra

Att se tydliga resultat av sitt eget arbete är en av de viktigaste vägarna till arbetsglädje för de flesta.

Bidra även utanför företaget

Företaget och din kompetens kan användas som en språngbräda även utanför företaget. Kommunen, välgörenhet, hjälporganisationer, utvecklingsländer, skolan... allt som du själv finner värdefullt. Att hjälpa andra är en utomordentlig källa till meningsupplevelse.

Go green (arbeta miljövänligt)

Happy action #6: Love

Evolutionen har format oss till att leva i grupp, och därför är vi förutbestämda att söka kärlek och vilja höra till gruppen. I Maslows behovshierarki kommer detta direkt efter fysiologiska behov och trygghet. Få av oss kan känna oss lyckliga utan att höra till en fungerande grupp.



När man frågar anställda vad som gör dem mest lyckliga på jobbet svarar majoriteten:

- Trevliga medarbetare.
- En bra chef.
- Bra kommunikation.
- Sinne för humor.

Var och en av dessa är ett tecken på goda relationer, att man bryr sig om varandra, kärlek.

Arbetsstagarens personlighet får allt större betydelse för många rekryterare. *"Hire for attitude, train for skill. A nice, sunny, outgoing disposition matters more than degrees or experience."*

Lär känna dina arbetskamrater och underhåll goda relationer med dem.

Några vägar till kärlek på jobbet (agape, inte eros!):

Random acts of workplace kindness

Arbetsglädje, liksom kärlek, är inte en ändlig resurs. Tvärtom - glädje föder mer glädje och kärlek föder mer kärlek. Den effektivaste vägen till arbetsglädje är att göra andra glada eftersom:

- Att göra andra glada är ett nöje i sig. Man får som de flesta säkert upptäckt en minst lika stor kick av att göra andra glada som av att göra något för sin egen lycka. T ex Viktor Frankl har skrivit tänkvärt om detta; lyckan kommer "bakvägen" medan vi gör något annat än att medvetet leta efter den. Eller begrunda vår egen känsla när vi ser glädjen i ett tacksamt barns ögon.
- Glädje smittar. Fler lyckliga människor omkring dig innebär mer glädje för dig själv.
- Om du gör andra glada är det troligt att de kommer att vilja göra dig glad i retur.

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

- _____
- _____
- _____

Hälsa när du kommer och går

Intressera dig för andra människor – som människor, inte bara som anställda

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

"In the happiest workplaces, people care about each other not just as workers but as human beings."

Hjälp andra med deras uppgifter

Om alla bara intresserar sig för sina egna arbetsuppgifter blir det inte någon rolig arbetsplats. Att bli hjälpt inger en känsla av att vara viktig och värdefull.

Någon måste ibland starta denna trend av ömsesidig hjälp – varför inte du, varför inte nu?

"Starter" för dig som vill sätta igång: "This is the time. This is the place. I am the one!"

Umgås

Bowla, ät ute, bjud hem folk, party på kontoret – allt som bidrar till att ni lär känna varandra som människor utanför de vanliga yrkesrollerna.

Make love the foundation of your work

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself? What if you worked not only because you have to support yourself and your family, not only to advance yourself, not for the money, the title, the status symbols and the power, but because your work is a great way for you to express this love and to make a positive difference in the world? This may seem to be a high-flying and unrealistic goal, but people who take this approach to work find that work becomes incredibly fulfilling. Everything they do becomes imbued with meaning and purpose, and their work days are spent improving people's lives - and that makes them really happy at work."

Sammanfattning av detta kapitel:

För att skapa arbetsglädje ser du till att applicera dessa sex principer på alla delar av jobbet – möten, projekt osv. Fråga dig själv hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- vara positiva
- lära er
- vara öppna
- delta
- finna och skapa mening och kärlek

Så kommer arbetsglädjen som ett resultat av detta.

Chapter 3. Looking for happiness in all the wrong places

Det handlar inte om pengar



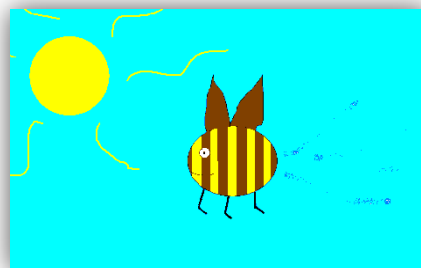
Hög lön, löneökning, bonus och andra former av "yttre" belöningar ger i sig bara en tillfällig ökning av arbetsglädjen.

I den mån som pengarna resulterar i en påtagligt ökad levnadsstandard, eller upplevs förmedla erkännande - att medarbetaren är värdefull för företaget - och en ökad känsla av rättvisa arbetstagarna emellan så kan det ha en mer varaktig effekt.

(Detta avsnitt i boken tycker jag är otydligt och motsägelsefullt skrivet. Till exempel Maslach skriver bättre om dessa saker, se sista avsnittet i denna skrift).

Det handlar inte heller om statussymboler och belöningar

Det är inte självklart att belöningar – "yttre" motivation – fungerar i det långa loppet, även om hela näringslivet verkar ta det för givet. Det viktigaste för ett gott jobb är i längden den egna, "inre", motivationen. Bokens författare hävdar, med stöd av vissa undersökningar, att yttre motivation reducerar den inre drivkraften och på längre sikt snarare försämrar prestationerna.



Anställningstrygghet

För litet är naturligtvis inte bra, och riskerar leda till stress, konflikträdsla och bristande kreativitet. Men även orimligt stor anställningstrygghet kan vara av ondo. Risken är att människor som inte alls passar på en arbetsplats ändå blir kvar där och då både själva mår dåligt av att vara kvar och påverkar mer lämpade anställdas arbetstrivsel negativt.

Chapter 4. Warning: May cause severe unhappiness

Brist på de sex "Happy actions" som tidigare beskrivits

Dåliga chefer

Den absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap. Anställda som lämnar ett jobb lämnar ofta egentligen en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela.

En bra chef:

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

Om du har en dålig chef:

1. Fundera på om han/hon vet om det själv? Är det rimligt att tro att han/hon skulle vilja bättra sig? Många chefer är dåliga på att skaffa sig feedback från sina anställda och är både glada och tacksamma för att få det, förutsatt att det sker på ett hyfsat sätt. Detta är en väsentlig del av det som numera kallas medledarskap, vilket är varje anställds skyldighet.
2. Välj rätt tillfälle för samtalet.
3. Vänta inte. Saker blir sällan bättre av sig själva.
4. Utgå inte från att chefen har dåliga avsikter med sitt beteende. De flesta vill väl men vet inte hur de ska bete sig.
5. Tala om vad han/hon kan göra bättre, och hur.
 - Var konkret. "När du gör x gör jag y, och det resulterar i z."
 - Föreslå alternativ. "Jag skulle vilja att du istället gör så här."
6. Beröm din chef när du finner anledning. Många chefer är svältfödda på uppskattning.

Besvärliga medarbetare

Gör något, och gör det snarast. Använd samma strategi som vid dåliga chefer ovan.

The cult of overwork

En rik fritid är personlighetsutvecklande och tillför arbetet värdefulla saker.



Överdriven stress på arbetsplatsen

Orsakar som bekant alla möjliga kroppsliga och psykiska hälsoproblem.

Kostar också företagen mycket.

Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar.

“Happiness at work is the only lasting cure for stress” (Bo Netterström).

Om du känner dig ständigt efter och försummad, behandlas orättvist, ignoreras eller körs med, genomgår stora förändringar på arbetsplatsen och oroar dig för framtiden så hjälper det inte att arbeta mindre. Du behöver istället fokusera på hur du kan få mer av sådant du behöver för att må bättre på arbetet – saker som gör dig lugn, fridfull och glad.

Se och uppskatta allt det som du faktiskt får gjort och häng inte upp dig för mycket på det du inte hittills hunnit med.

Konflikter på arbetsplatsen

Är normalt och oundvikligt, och ofta tecken på att folk bryr sig.

Förutsatt att konflikten erkänns, hanteras och eventuellt löses på ett snabbt och bra sätt kan den medföra något positivt för företaget.

Hantera konflikten snarast. Långdragna olösta konflikter resulterar i antagonism, sönderfallande kommunikation, ineffektivt teamarbete, stress, låg produktivitet och olyckliga medarbetare.

Fem steg för att konstruktivt hantera konflikter på jobbet:

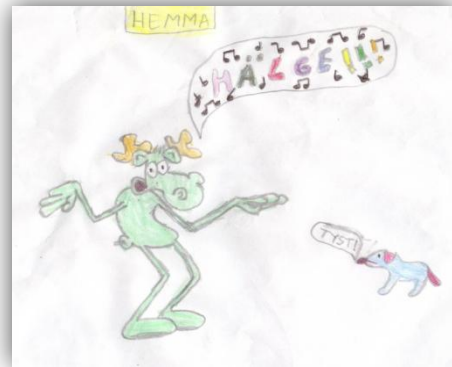
1. Inse att konflikter är oundvikliga. De bästa och effektivaste arbetsplatserna är inte de utan konflikter, utan de som hanterar konflikter effektivt.
2. Hantera konflikter snarast. De går sällan över av sig själva.
3. Fråga icke-provokativt hur vederbörande tänkte med det han gjorde, hellre än att anklaga eller skälla.
4. Vid svårlösta konflikter: använd "giraffspråket" ("non-violent communication").
5. Ordna vid behov medling av någon utomstående.

Byråkrati

Normala människor vill göra ett lysande arbete, och gör så helt av sig själva om de inte hindras. Företagets roll är att underlätta för medarbetarna att åstadkomma allt de är kapabla till.

Byråkrati och överdrivet mycket regler, rutiner, onödiga möten och omotiverade begränsningar motverkar denna process och resulterar i:

- Minskad inre motivation.
- Nedsatt kreativitet.
- Reducerad produktivitet.
- Nedsatt arbetsglädje.
- Att de anställda vill sluta i högre grad.



Bra medarbetare flyr byråkratiska organisationer. De bästa, mest kreativa och produktiva medarbetarna trivs allra sämst och flyr i högre grad företaget, antingen genom att fysiskt byta arbetsplats eller att lägga av mentalt och bara infinna sig på arbetsplatsen rent fysiskt ("det är ingen idé att ens försöka på det här stället"). Det sker alltså en successiv anrikning av mindre värdefulla medarbetare på byråkratiska företag.

Bullying (mobbing)

Vårt djupaste mänskliga behov är att höra till.



Mobbing innebär att den drabbade utesluts från gemenskapen och är därför oerhört skadligt, ibland till och med livshotande.

Om du utsätts för mobbing – gör något åt det genast! Byt arbete om du inte får stopp på det, priset för att stanna kvar är alltid för högt.

Negativa människor

Personer som klagar kroniskt och icke konstruktivt (all klagan är inte av ondo, det handlar om huruvida man gör något vettigt av det). Dessa klagare är mycket smittsamma och drar ner alla andras arbetsglädje på kuppen.

Vanliga sätt att hantera dessa personer, som inte brukar fungera så bra och snarare riskerar att öka klagandet:

- Muntra upp dem (cheering them up).
- Föreslå lösningar.
- Be dem samla ihop sig och göra något åt problemet i stället för att klaga.
- Klaga om dem (du riskerar att själv bli en klagare).
- Ignorera/undvika dem.
- Klaga tillsammans med dem. Ju mer man klagat desto mindre benägen brukar man vara att göra något åt problemet.



Anledningen till att inga av dessa förhållningssätt fungerar är att problemen är stora och verkliga för den som klagat. Metoderna ovan tenderar att upplevas som att man inte ser och förstår problemens dignitet, varför personen istället klagat mer och intensivare i hopp om att vi ska se problemens allvar och att han då ska känna sig förstådd.

Vad klagaren istället behöver är förståelse, empati och bekräftelse; att vi förmedlar att vi förstår hur stora problemen är för honom. Det är inte samma sak som att vi håller med honom; vi bara visar att vi förstår att det är svårt för honom. Om han inte själv tyckte att det var ett problem så skulle han inte klaga. Det är inte säkert att det får stopp på klagandet, men det minskar åtminstone behovet av att klaga allt högre i jakt på förståelse.

*Jag (Michael Rangne) inser att denna modell kan generera många rimliga invändningar om att denna bekräftelse utifrån inlärningspsykologiska tankegångar snarare riskerar att förstärka klagandet, och gör inte anspråk på att författarens förslag alltid skulle vara det bästa, även om min egen erfarenhet nog är att de flesta som klagat gör det allt högre och allt bittrare ända tills någon verkligen tar sig tid att ge den bekräftelse som vederbörande desperat skriker efter. Skulle jag ombes komma med ett eget förslag så är det att passa sig för **alla** metoder och istället försöka bemöta personen individuellt - ingen människa vill hur som helst vara föremål för någons "metod" - och ffa vara uppmärksam på om det fungerar eller inte just här; pröva annars något annat.*

Tråkiga arbetsuppgifter

Tråkiga arbetsuppgifter, rutinuppgifter och kontakt med trista personer finns inom varje arbete.

Det är avgörande hur du förhåller dig till detta faktum och till uppgifterna som sådana.

Går det att göra dem roligare, eller att på något vis uppfatta dem så?

Finns det någon annan som kanske skulle gilla uppgiften mer?



Orättvisa

Rättvisa är ett djupt rotat biologiskt behov.

Folk reagerar snabbt och kraftigt på all upplevd orättvisa, särskilt när de inte trivs på sitt arbete. Vilken lön och eventuella fringisar man har spelat mycket mindre roll än huruvida man anser dem rättvisa (*jfr Maslach nedan*).

Rädsla för att förlora jobbet

Större risk för det i de flesta andra länder än Sverige. Författaren påpekar det orimliga för både individen och arbetsplatsen i att man ska kunna vara kvar på en arbetsplats alldeles oavsett hur man betar sig där.



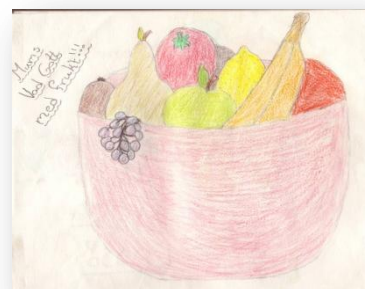
Chapter 5. The body at work

”Många som tror sig vara stressade på jobbet är helt enkelt i dålig fysisk form.”

När kroppen är trött eller värker är det svårt att vara motiverad, energisk, positiv, kreativ och produktiv.

Några förslag på saker att tänka på.

- Ät fler men små måltider. Man blir däst och lågproduktiv av stora mängder mat.
- ”Matcha” din energinivå och koncentration förmåga mot dina arbetsuppgifter. Gör de svåraste sakerna när du brukar vara på topp under dygnet.
- Rör på dig regelbundet. Ta varje tillfälle att lämna stolen för att hämta saker, byta ett ord med någon osv. *Ingen* arbetsställning är särskilt ergonomisk om den bibehålls för länge, så försök att byta arbetsställning så ofta som möjligt.
- Sov tillräckligt. Att minska på sömnen är inte ett bra sätt att hantera stress, krav och tidsbrist. Tvärtom; är man bara utsövd klarar man det mesta. Sömnbrist leder till koncentrationsbrist, långsamt och okreativt tänkande, minnesproblem, labilt humör och ökad risk för misstag.
- Rökning, alkohol, övervikt, brist på motion...
- Lär dig en enkel stressreduceringsteknik och använd den regelbundet. Den fungerar även som en varningsklocka så att du uppmärksammar försämringar i arbetssituationen innan de blir för allvarliga. Vid avspänningsövningen är det viktigt att uppmärksamma hur din kropp känns, vilka känslor du har och vilka dina tankar är. Det gäller att vänja sig vid att uppmärksamma redan de svaga signalerna, för när de sedan blir starkare hör vi dem paradoxalt nog allt sämre.



Chapter 6. Why happiness at work matters

Arbetsglädje är ingen lyx som man unnar sig om tillfälle ges. Det är inte något som man prioriterar mer eller mindre högt, efter lön och titel.

Arbetsglädje är den avgörande faktorn för huruvida du blir lycklig såväl på arbetet som privat. Arbetsglädje är dessutom väldigt viktigt för att du ska bli framgångsrik i ditt arbete. Arbetsglädje är helt enkelt den viktigaste faktorn för en hög livskvalitet.

Ett arbete utan arbetsglädje påverkar och förändrar oss i negativ riktning utan att vi märker och inser det. Inte bara på arbetsplatsen utan även privat. Vi tappar energi, sinne för humor, distans och proportioner och vårt goda humör.

Tanken om att arbetet ska vara hårt och tråkigt har historiska anor. Antikens greker, Gamla testamentet, protestantismen, Calvin. "Life is nasty, brutish and short" (Hobbes).

"... allt arbete är tomt, utan kärlek (...) Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...) Arbete är kärlek som gjorts synlig (...) Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger." (ur Profeten av Kahlil Gibran)

Varför stannar vi på ett jobb som inte är bra för oss?

1. Vi är vana vid att tänka att arbetet inte kan förväntas göra oss särskilt lyckliga. Vi har fritid och familj för det ändamålet.
2. De negativa effekterna smyger sig på oss så gradvis att vi inte märker det.
3. Just de negativa effekter - minskad energi, uppgivenhet, sänkt självkänsla och självförtroende - som gör att vi borde ändra arbetssituationen eller byta jobb gör att vi inte förmår det. Jämför med depressionssjukdomens negativa spiral.
4. Vi tror inte att det är bättre någon annanstans.
5. Vi vågar av olika skäl inte byta arbete.



Vad är framgång värd om den inte gör oss lyckliga?

Sensmoral: Ta eller behåll inte ett jobb som inte gör dig glad - priset är för högt.

Några goda skäl för att välja arbetsglädje:

- Arbetet upptar en stor del av vår vakna tid.
- Arbetet påverkar vårt liv i största allmänhet. Det är synnerligen svårt för de flesta att i längden vara lycklig privat om man är olycklig på jobbet.
- Arbetet definierar och ger oss en stor del av vår identitet, både i egna och andras ögon. Identitet som vi förr i tiden i högre grad hämtade från religion, familj och släkt, politik, klass, nationalitet, geografisk och kulturell tillhörighet.
 - Vem vi är.
 - Här får vi använda våra talanger och kunskaper.
 - Här upplever vi många av våra framgångar och misslyckanden.
 - Mening med livet (för en del).
 - Basen för vår ekonomi och levnadsstandard.
- Arbetet påverkar vår hälsa.
- Lycka leder till framgång. Och vice versa, men inte i lika hög grad. Ju lyckligare du är desto mer framgångsrik blir du.
- Omfattande studier visar att lyckliga människor är mer optimistiska, utåtriktade, "likeable", motiverade och energiska (fast det framgår inte av referatet huruvida man säkert vet vad som är höna och ägg i denna ekvation). Samtliga dessa egenskaper är väsentliga för yttre framgång, om nu detta är vad man eftersträvar.
- Vad är poängen med att stanna på en arbetsplats som inte gör dig lycklig, där du inte trivs? Behöver vi inte arbeta för mer än brödfödan? Föreställ dig hur det skulle kännas om du ligger på din dödsbädd och konstaterar att du var oerhört framgångsrik i ditt arbete men att arbetet inte gjorde dig glad eller lycklig.



Chapter 7. Happiness is good for business

Exemplet Irma - danskt livsmedels företag på dekis som vände utvecklingen med tre insatser ("Its all about people"):

1. *Ledarskapsträning för samtliga ledare, med fokus på personlig utveckling.*
2. *Öppen kommunikation till alla medarbetare, bl a i form av ett veckobrev som är personligt och från hjärtat. Detta bidrar till tillit och öppenhet mellan ledningen och de anställda.*
3. *Firar alla goda resultat, gärna med ett stort party.*



The success factor

Listan över saker som ett företag behöver för att vara framgångsrikt kan göras mycket lång – produktivitet, tillit, kvalitetsfokus, god kundservice, flexibilitet, initiativ, motivation, kommunikation, kostnadseffektivitet, nya idéer, konflikthantering, en önskan att "go that extra mile" osv...

Men var ska allt detta komma från? Nya IT-system? Dyra konsulter? Knappast. Dessa kan bidra, men källan till allt detta är människor – lyckliga människor.

Se till att personalen upplever arbetsglädje så fixar de det som företaget behöver för att utvecklas och gå bra.

Fördelar för organisationen med arbetsglädje (en gång till):

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

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

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

- De anställda tar mer ansvar och agerar mer självständigt när det behövs.
- Nöjda medarbetare är mer kreativa och uppfinningsrika. Gott humör är en förutsättning för fritt, originellt, högassociativt och innovativt tänkande.
- Nöjda medarbetare är mer flexibla.
- Nöjda medarbetare – och därmed även organisationen - är mycket bättre på att hantera och driva förändring på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Nöjda medarbetare kommunicerar och arbetar bättre i lag.
- Nöjda medarbetare lär sig fortare.
- Högre produktivitet och i förekommande fall högre försäljning - nöjda medarbetare får mer gjort.



- **Högre kvalitet på arbetet/produkten. Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet. "Unhappy people don't give a damn".**

- Nöjdare kunder. Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

Företaget behöver inte välja mellan att satsa på arbetsglädje och vinst, för arbetsglädje genererar vinst. "Happy employees vastly outperform unhappy ones." Tvärtom – man har att välja mellan att ha bådadera eller ingetdera. Alla aktiviteter och processer fungerar bättre med glada medarbetare.

"Each individual should work for himself. People will not sacrifice themselves for the company. They come to work at the company to enjoy themselves" (Soichiro Honda, grundare av Honda).

Och omvänt - olyckliga och missnöjda medarbetare kostar

De börjar på olika sätt missköta sig när de är arga, missnöjda eller anser att ledningen är orättvis mot dem.

Den moraliska aspekten

Utöver nyttoaspekten så är det naturligtvis moraliskt förkastligt att inte sträva efter lyckliga medarbetare, även om det vore lönsamt eller på andra sätt bättre för organisationen. Om man vet hur man ska göra är det inte svårare att åstadkomma en inspirerande, stimulerande, hälsosam och lycklig arbetsplats än motsatsen, så varför avstå?



Chapter 8. Who is responsible for happiness at work?

Vem har ansvaret för att du ska känna arbetsglädje?

Chefen? Medarbetarna? Företaget? Samhället?

Alla nivåer i företaget har ett visst ansvar, men det yttersta ansvaret är ditt eget. Ty:

1. Arbetsglädje är en känsla, *din* känsla. Bara du kan veta om du är lycklig och nöjd, eller om något behöver ändras.
2. Arbetsglädje är individuell. Bara du vet vad som behövs för att du ska känna arbetsglädje. Därför är det du som måste försäkra dig om att du har vad du behöver.
3. Att göra dig lycklig på jobbet kan kräva en del svåra beslut. Byta arbetsplats, ta en konflikt, kämpa mot företagets kultur och värderingar. Du är den enda som kan avgöra om du ska göra dessa saker eller inte. Valet och ansvaret är ditt.



Chefens ansvar

Det är inte chefens ansvar att ge dig motivation för arbetet. Han ska däremot skapa goda *förutsättningar* för att du själv ska vilja och kunna motivera dig.

Chefen har tre uppgifter/ansvarsområden när det gäller arbetsglädje:

1. Göra sig själv lycklig. En lycklig ledare är en naturlig förebild för sina medarbetare, och sprider god stämning genom sitt sätt att vara.
2. Känna och bry sig om sina medarbetare. Man kan inte leda människor utan att vara genuint intresserad av dem och veta en hel del om dem. Hur mår de just nu? Vad gör dem glada respektive ledsna? Vad drömmer de om? Vilka aspirationer har de på arbetet?
3. Skapa en atmosfär där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra. Glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete. Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem; man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

Företagets ansvar

Högsta ledningens ansvar är att göra det möjligt för cheferna att skapa en atmosfär där det är lätt för de anställda att uppleva arbetsglädje. Detta innebär att företaget *i praktisk handling* måste visa att man prioriterar, värderar och belönar arbetsglädje, och att man aktivt motverkar kontraproduktiva inslag - stress, överarbete, konkurrens - på alla nivåer i företaget.

Arbetskamraternas ansvar

Inte heller dessa är ansvariga för din arbetsglädje. Somliga av dem kommer alltid att göra saker som irriterar dig, och du kan inte låta din arbetsglädje vara avhängig enskilda medarbetares beteende.

Du och dina arbetskamrater har ett gemensamt ansvar för att tillsammans skapa ett klimat där det är lätt att trivas. Huruvida medarbetarna sedan väljer att vara lyckliga eller inte är deras eget ansvar.

Ditt eget ansvar

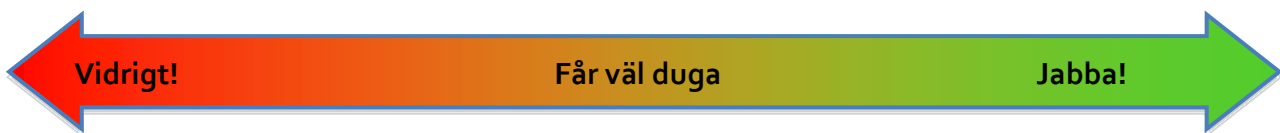
1. Veta vad som gör dig lycklig respektive olycklig på arbetet.
2. Förmedla till andra hur lycklig du är samt vad som gör dig lycklig respektive olycklig.
3. "To take action to make yourself happy at work." Ingenting blir bättre förrän du själv agerar. Vanligtvis fordras inte stora resurser, utomstående konsulter eller en massa tid utan det räcker med din beslutsamhet att göra något åt situationen.
4. Hjälpa till att skapa en miljö där det är lätt för andra att känna arbetsglädje. Det är mycket lättare om ni är fler som intresserar er för frågan.

Chapter 9. How to make yourself happy at work

Det finns mycket att välja bland för att komma vidare i yrkeslivet. Coaching, stressreducering, konfliktlösning, utveckla sina professionella färdigheter, kommunikationskurser, karriärrådgivning, böcker, "The Seven Habits..." osv.

Men det är enklare att börja med att se till att du upplever arbetsglädje. Här följer ett förslag i sju steg till hur du kan gå tillväga i praktiken. Du får störst nytta av detta kapitel om du tar det långsamt, begrundar frågorna ordentligt och skriver ner svaren.

1. Hur lycklig är du nu på jobbet?



På de flesta arbetsplatser är fördelningen ungefär 10%, 70-80 % respektive 10-20 %.

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

... men...

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

Således:

2. Vad gör dig lycklig på jobbet?

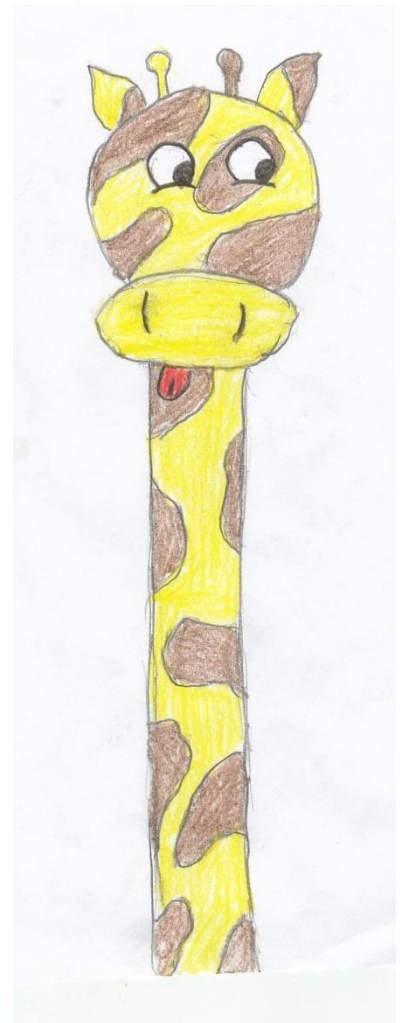
Tänk tillbaka på tre *specifika* tillfällen/situationer där du verkligen upplevde arbetsglädje. Skriv ner dem. För varje tillfälle skriv ner svaren på dessa frågor:

1. Vad hände? Vilka var omständigheterna? Vem var inblandad? Vad gjorde du?
2. Hur kändes det? Vad var det som gjorde det till en bra upplevelse?

3. Vad innebar det för kvaliteten på ditt arbete?
4. Hur var dina relationer till medarbetare och kunder?
5. Hur påverkade det dig utanför jobbet?
6. Vilka saker gjorde upplevelsen möjlig? Vilka människor, värderingar, verktyg mm?
7. Skriv ner minst fem saker från denna erfarenhet som du skulle vilja ha mer av i framtiden för att bli lyckligare på jobbet.

Denna övning kallar författaren "Appreciative Inquiry" och den bygger på tanken att bästa sättet att skapa en positiv förändring är att fokusera på vad som tidigare fungerat och vad du vill ha mer av i framtiden, hellre än att fokusera på alla tidigare problem som du nu vill undvika. Övningen är bra eftersom:

- Den hjälper dig att minnas tidigare goda upplevelser på jobbet (vi har annars lättast att minnas dåliga erfarenheter) vilket är avgörande för att kunna upprepa dem eller skapa nya.
- Du letar upp verkliga händelser (real-life experiences) som faktiskt fungerat. Därmed undviker du att förföras av traditionella saker som du fått lära dig att sträva efter men som de facto oftast inte ger dig något i arbetsglädjeavseende, som löneförhöjning och titlar. Sådant som tidigare fungerat kommer sannolikt att göra det igen.
- Det är roligt och ger energi. Att bara tänka tillbaka på tråkiga erfarenheter gör dig nedstämd och uppgiven.
- Du fokuserar på vad du vill ha – inte vad du vill undvika. Du kan inte välja ditt framtida arbetsliv utifrån vad du vill undvika. För det första tenderar vi att få mer av saker vi fokuserar på även om fokus är på att undvika dem. För det andra finns det närmast obegränsat med saker att undvika på jobbet och det är mycket lättare och mer hanterbart att finna ut och fokusera på de saker vi faktiskt vill ha. För det tredje räcker det inte att undvika alla saker som gör oss olyckliga på jobbet, för även om vi därigenom undviker att bli olyckliga så innebär det inte att vi blir lyckliga. För att bli lyckliga fordras att vi fokuserar på det som gör oss lyckliga, det som för oss till "Jabba!"



3. Visualisera ditt mål

Du ska i denna övning föreställa dig hur en arbetsdag är när du är lycklig på jobbet. När du kan se framför dig precis vad du strävar efter blir det lättare att nå dit, dessutom ger det dig den energi du behöver för uppgiften. När du föreställer dig det du vill uppleva - och inte det du vill undvika - så programmeras ditt omedvetna till att leta efter och uppnå det.

Föreställ dig nu att du befinner dig på maximal "Jabba!":

Du älskar verkligen ditt arbete. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

Försök att verkligen tänka dig in i och vara i denna situation och känn hur bra det känns!

4. Känn ditt varför (know your why)

Fråga nu dig själv hur och varför ditt liv – på och utanför arbetet – blir bättre när du är lycklig på jobbet. Om du var på "Jabba!", hur skulle det påverka

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



Fundera över dina svar. Hur är ditt liv annorlunda när du är på "Jabba!" på jobbet? En smula bättre? Mycket bättre?

5. Bestäm dig för lycka/arbetsglädje (decide on happiness)

Nu när du vet hur lycklig eller olycklig du är på jobbet, vad som krävs för att göra dig verkligt lycklig och hur ditt liv kommer att vara då – är du redo att besluta dig för att vara lycklig på arbetet? Arbetsglädje börjar med ett val. Innan du bestämmer dig, kom ihåg att varje beslut har konsekvenser. Att välja arbetsglädje innebär också att göra vad som krävs för att komma dit. Beslutet i sig gör dig inte lycklig, det är bara första steget.

"Until one is committed there is hesitancy, the chance to draw back, always ineffectiveness... The moment one definitely commits oneself, then Providence moves too. All sorts of things occur to help one that would otherwise never have occurred..."
(William Murray, Mount Everest-klättrare)

6. Ska du stanna eller gå?

Detta är det första du behöver bestämma. Är det möjligt att bli lycklig i det nuvarande jobbet, på den nuvarande arbetsplatsen, eller är det nödvändigt att byta arbetsplats? Kan du förbättra situationen där du är? Har du försökt? Hur gick det i så fall? Är det realistiskt att tro att det går att åstadkomma arbetsglädje även om det kanske tar tid och möda, eller är arbetsplatskulturen för låst för att det ska vara rimligt att försöka? Vilket du bestämmer dig för är kanske inte det viktigaste, huvudsaken är att du väljer vilken väg du ska gå och sedan gör något åt det. Du kan alltid fatta ett nytt beslut längre fram om det visar sig att den väg du valt att pröva inte fungerar tillfredställande.

Kan du förändra ditt nuvarande arbete? Kom ihåg att:

- Du kanske inte behöver förändra hela företaget. Det kanske räcker att förbättra stämningen på din egen enhet.
- Vi lätt underskattar vår egen förmåga att åstadkomma förändring, ofta för att vi helt enkelt inte försöker.
- Det finns inga "drömjobb" – de flesta jobb är så trista eller roliga som vi själva gör dem.
- Bara du kan bedöma situationen. Det viktiga är att ge ditt nuvarande jobb en chans, utan att knäcka dig själv genom att försöka göra det omöjliga.

Om du bestämmer dig för att det inte är sannolikt att kunna uppleva arbetsglädje på ditt nuvarande arbete – byt snarast. Ju längre du stannar på ett dåligt jobb, desto svårare blir det att minnas hur roligt det faktiskt kan vara att jobba.

7. Gör en arbetsglädjeplan (make a happy plan)

Se kapitel 11.



Chapter 10. What can managers do?

Kompletera följande mening: Vår organisation sätter _____ först.

Svarar du patienterna/kunderna, brukarorganisationerna, klinikledningen eller SLSO's ledning? Eller möjligen personalen? Hur resonerar du?

Här följer en liten bruksanvisning för hur du som ledare kan bidra till din enhets arbetsglädje.

1. Se till att du själv är glad och nöjd och visar att du trivs på jobbet

Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism – även när de inte direkt interagerar med dem. Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen. När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.

2. Ta dig tid för dina medarbetare

Man kan inte "inte ha tid" för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt "eget" arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare.

Arbetsglädje uppstår och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.

Dina medarbetare har säkerligen massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds möjlighet till detta. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit.

Att ha tid för din personal är bästa sättet att visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de tillför något, att de gör en skillnad för företaget.

Dessutom: hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?

3. How happy are your people?

*"1. We will treat our customers in such a way that they stay with us and also recommend us to people who are not yet customers with us.
2. We will treat our employees in such a way that they look forward to coming to work every day, and are proud to tell others where they work.
3. We will make enough money to fulfill the first two statements"
(*"Mission statement", Middelfart Sparekasse*)*

Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtsbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det – du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem.

Förslag till övning för ledare:

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

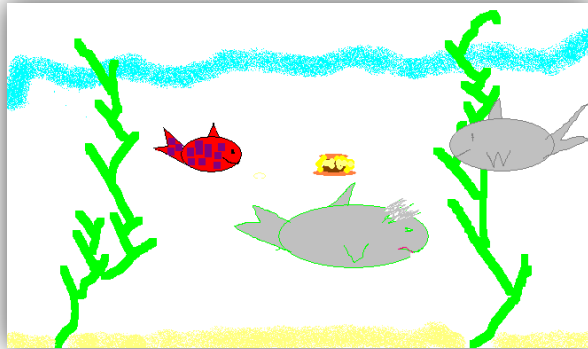
Denna metod kan fungera som ett tidigt varningssystem så att du upptäcker problemen och kan förbättra förhållandena *innan* en anställd går i taget eller säger upp sig.

4. Visualize your happy organization

Denna övning motsvarar punkt tre i föregående kapitel. Det gäller i korthet att så detaljrikt som möjligt föreställa dig hur du vill att det ska vara på din enhet, så att du lättare når dit.

Kan du beskriva och skriva ned din vision? Visionen kan tänkas inbegripa följande inslag, och mycket mer:

Enheten sjuder av lust och arbetsglädje. Alla är engagerade och motiverade. Medarbetarna älskar sina jobb. De kommer in upprymda och förväntansfyllda och går hem stolta över vad de åstadkommit under dagen. Möten är roliga och energigivande. Kreativa idéer flödar och många av dem omsätts i handling. Medarbetarna hjälper och uppmuntrar gärna varandra när det behövs. Samtidigt som medarbetarna stortrivs så åstadkommer de strålande resultat. Patienter, anhöriga, övriga anställda vid kliniken och många andra är exalterade över enhetens service. Produktivitet och kvalitet har aldrig varit högre.



Hur skulle det kännas att arbeta och vara chef här? Vilka hinder finns det just nu för att förverkliga visionen? Kan de överkommas?

Fördelar med denna visualiseringsövning är att du vet precis vad du strävar efter, att visionen ger dig den energi du behöver för att sätta igång och att du programmerar ditt undermedvetna till att åstadkomma det (till skillnad mot att fokusera på vad du *inte* vill ha).

5. Create the business case for happiness at work

Det handlar inte om huruvida du ska ha nöjda kunder, nöjda beställare eller nöjda medarbetare. Dessa saker hänger ihop och frågan är snarare om samtliga ska vara nöjda eller ingen av dem. Riktigt bra resultat åstadkoms bara av personer som älskar sitt jobb.

Denna punkt är i övrigt mest inriktad på den ekonomiska nyttan av arbetsglädje för vinstdrivande företag och hoppas därför över här.

6. Put happiness first

Den viktigaste framgångsfaktorn för varje organisation är att stadigvarande attrahera och behålla de bästa medarbetarna.

Google har följande filosofi för hur det kan ske:

- Prioritera din personal och deras arbetsglädje.
- Att vara del i något som verkligen spelar roll och arbeta med saker som man verkligen tror på är synnerligen "fulfilling".
- Uppskattning är den bästa motivationen.

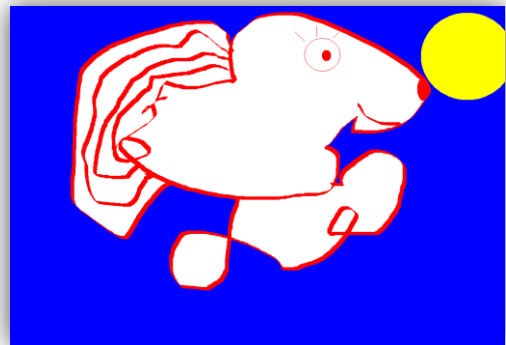
- Arbete och lek utesluter ingalunda varandra.
- "Boldly go where no one has gone before." Dina kreativa idéer är värdefulla och väl värda att utforska.

Som tidigare påpekats: Inre motivation är mycket viktigare än yttre. Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa. Du måste helt enkelt vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare. Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

Det är inte självklart att organisationen på högre nivå stöder denna värdering och prioritering (men jag utgår från att den delas av SLSO's ledning). Det kan då bli nödvändigt att du tydligt och klart tar ställning för din vision inte bara inför dina medarbetare utan också gentemot dina chefer.

Tre steg för att tillämpa denna punkt i praktiken:

1. Gör arbetsglädje till din första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
2. Tillkännage denna prioritering i organisationen alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
3. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.



7. Make a happy plan

Se nästa kapitel.

Chapter 11. Make a happy plan

Detta kapitel vänder sig till såväl dig som anställd som till dig som är chef. Du får anpassa förslagen till din egen situation.

"Apathy can be overcome by enthusiasm, and enthusiasm can only be aroused by two things: First, an ideal, which takes the imagination by storm, and second, a definitive intelligible plan for carrying that ideal into practice." (Arnold J. Toynbee)

"Happiness at work is just that: An ideal which takes the imagination by storm."

Alltså - det krävs två saker för att något ska hända:

1. En vision (se tidigare avsnitt)
2. En handlingsplan

När du gör en plan så försök undvika att göra den överdrivet ambitiös. Det leder bara till besvikelse och att du överger den vid motgångar.

I stället föreslås dessa riktlinjer (men naturligtvis kan man göra på många andra sätt också):

- Låt planen vara rolig och lättsam.
- Gör något litet var dag.
- Följ upp resultatet med glimten i ögat, utan press.
- Fira dina/era resultat.
- Dela med dig av vad du/ni gör och hur det går.

Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra som kan förväntas öka arbetsglädjen. Välj sådant som du är säker på att klara utan svårigheter, som går fort och ger snabba resultat, och som förefaller roliga.

Därefter kan du successivt lägga till litet svårare och mer utmanande handlingar.

Här följer några förslag att överväga när du formulerar din "happy plan":

Begrunda vad som brukar inge arbetsglädje

Framför allt de sex "happy actions" som beskrevs i kapitel två. Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?

Involvera andra

Det är mycket lättare och roligare att sprida arbetsglädje tillsammans med andra. Invitera och involvera dina arbetskamrater, gärna energiska sådana med en naturlig förmåga till glädje och avslappning. Bolla idéer med varandra och pröva de mest lockande.

Go for contagious (satsa på sådant som smittar)

Sådant som andra lär fortsätta med spontant när de väl fått upp ögonen för det.

Ge för att få

Det förefaller vara en universell princip att om du vill ha något så lönar det sig att ge det till andra. Vill du få mer uppmärksamhet? Uppmärksamma andra mer. Vill du att folk ska börja säga "God morgon" var dag? Börja göra det själv. Vill du omges av lyckliga människor? Var lycklig själv, och visa det.

Gör det roligt och lekfullt

Tänk dig motsatsen; en lång och seg bok som talar om för dig att vägen mot arbetsglädje är svår, mödosam och obehaglig...



Pröva!

Ta det litet lättsamt. Om du har en idé som kanske kan fungera så pröva. Om den fungerar är det utmärkt. Om inte så är det inte hela världen; hoppa över den och pröva något annat.

Gör andra lyckliga

"More than anything, the best way to make yourself happy at work is to make others happy."

När du sprider glädje till andra blir du glad själv eftersom:

- Det är roligt att göra andra glada.
- De blir gladare och därmed trevligare att vara med.
- De kanske i sin tur börjar göra dig gladare.

Men offra inte din egen arbetsglädje för att göra andra glada – finn vägar att bidra till andras arbetsglädje som också gör dig själv glad.

Skapa tid och utrymme för arbetsglädje

Det är sant att det kan ta en del tid att skapa mer arbetsglädje. Småprata med någon, hjälpa en annan med något, arrangera en lunch – ofta tar det en liten stund. Med litet tur så blir ni kanske mer kreativa och effektiva som en följd av att ni har roligt och tar igen tiden där. Men även om så inte skulle vara fallet – har du verkligen råd att avstå från att ha roligt på jobbet?



Följ upp utan press

Ta en titt på din plan förslagsvis en gång i veckan, se över vad du är färdig med och lägg till nytt så att du alltid har fem roliga och stimulerande saker "på gång". Sätt ingen press på dig själv att hinna med alla projekt inom en viss tid eller att alla ska fungera. Huvudsaken är att du försöker.

Fira

Boken ger en något "amerikansk" beskrivning av lämpliga sätt att fira resultatet (ökad arbetsglädje). Men naturligtvis är det värdefullt och motivationsstärkande att uppmärksamma och fira framgångarna på ett för enheten passande sätt.

Dela med dig av dina resultat

Om du har någon idé, projekt eller verktyg som visar sig fungera bra så håll det inte hemligt utan dela med dig till andra som kan tänkas ha glädje av det.

Chapter 12. Get to it

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

Svarade du ja på dessa frågor och finner arbetsglädje viktigt att sträva efter? Du behöver i så fall inga psykologer, inga konsulter, inga böcker, inga avancerade metoder, ingen med doktorsgrad i arbetslivspsykologi, inga företagsgurus, inga infantila påbud eller program uppifrån. Det enda du behöver är din egen entusiasm och beslutsamhet att skapa en lyckligare arbetsplats där du befinner dig. Det är du och dina arbetskamrater – och inga andra - som tillsammans har kraften och möjligheten att skapa den arbetsglädje ni vill ha. Arbetsglädje kommer från de saker vi gör här och nu. Så här kommer "startern" en gång till:

This is the time. This is the place. I am the one!

Lycka till!
Michael Rangne



PS: Överkurs (min egen, inte författarens) – en spännande idé?

Om du gillar bokens tankar så som jag förmedlat dem, och tror att de kan bidra till att göra ditt yrkesliv roligare: Vad skulle de kunna göra för resten av ditt liv, om du tillämpade dem även där?



Några avslutande tankar utifrån bl a Christina Maslachs, Jesper Juuls och Kay Pollacks skrifter

Tre komponenter i "utbrändhet" (burn-out):

- Utmattning
- Cynism
- Professionell ineffektivitet

En god arbetsplats förebygger utbrändhet. Följande inslag är väsentliga:

1. Rimlig arbetsbelastning

- Hög arbetsbelastning starkt korrelerat med utmattning, särskilt emotionell utmattning.
- Hög arbetsbelastning värre
 - vid bristande återhämtning och oförmåga att koppla bort arbetets emotionella påfrestningar på fritiden.
 - när arbetet kräver att man förställer sig, dvs visar känslor som inte stämmer överens med ens verkliga känslor.
 - vid rollkonflikt (indikerar bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar).

- Viktigt med bra balans mellan krav och förmåga. Även understimulering kan vara stressande.

2. God kontroll över arbetsituationen

- Autonomi.
- Kunna styra sin tid.
- Kunna reglera arbetsmängden.
- Kunna styra arbetsuppgifterna.
- Gärna få utlopp för "självförverkligande" / "högre" behov som kreativitet och att uttrycka sig själv och sin personlighet.



3. Adekvat belöning

- Ekonomisk
- Social
- Status
- Erkännande
- Möjligheter

Även i jämförelse med andra.

En medarbetare som känner sig depraverad eller t o m kränkt är som vi alla vet sällan en tillgång för stämningen på arbetsplatsen.

4. Bra arbetsgemenskap

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

5. Klara riktlinjer för befordran, rättvisa

- Osjälviska och rättvisa ledare som ser till verksamhetens bästa.
- Tydliga och kända principer för fördelning av arbetsuppgifter, förmåner, befordran och lön.
- Medarbetarna har möjlighet att framföra sina synpunkter.
- Medarbetarna känner sig behandlade med omtanke och respekt.

6. Inga (nåja) värdekonflikter, meningsfullt arbete

- Många arbetar för mer än lönen, drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen och stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.
- För andra är den sociala gemenskapen viktigast.
- Arbetsgivaren måste därför förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose just dessa behov.
- Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

Stress – med risk för "utbrändhet"...

- ... är bland annat ett resultat av icke uppfyllda förväntningar. Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär, och specifikt inom ovan nämnda sex områden.
- En annan riskfaktor är att man uppfattar sig sämre ställd / belönad än andra. Det är centralt att skapa en känsla hos de anställda av att arbetsplatsen är rättvis i alla avseende.

Till detta kan lämpligen fogas Aaron Antonovskys begrepp KASAM.

För att vi ska må bra behöver vi en

Känsla Av SAMmanhang:

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet



Framgångsrika kvinnor som inte är utbrända trots hög stress:

- Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
- Vågar säga nej om de känner dig jäktade eller trötta.
- Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi.
- Prioriterar ömsesidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.

- Gör meningsfulla saker.
- Vardagen upplevs meningsfull på *alla* områden.
- Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).

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



As for the best leaders, the people do not notice their existence.

The next best, the people honor and praise.

The next, the people fear; and the next, the people hate...

When the best leaders' work is done, the people say:
We did it ourselves!

R. Townsend

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

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

En fruktbar utgångspunkt?

Medarbetarens (och chefens) beteende är alltid meningsfullt...

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

En tillräckligt god ledare:

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

Men det finns dom som faktiskt...

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

...inte bör arbeta med människor.

Åtminstone inte just nu, och ibland aldrig.

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

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

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

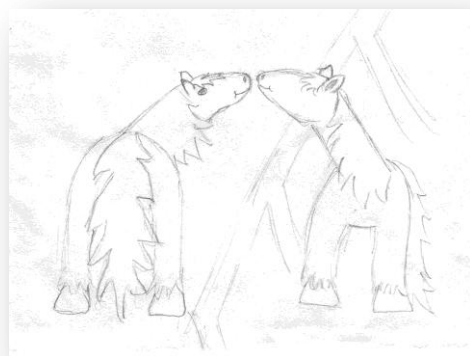
Hur skulle våra möten med medarbetarna bli om...

...vi utgår från att vi har något att lära av varje människa vi möter?

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

Vad har mina medarbetare gett och lärt mig?

Har du berättat det för dem?



En trösterik tanke:

Varje samtal är ett experiment!

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

Vår egen frustration:

- Vi söker en känsla av att göra gott för medarbetaren, att vara en bra ledare.
- Risk att vi fastnar i behovet av uppskattning.
- Vi reagerar då lätt med irritation/aggression.
- Helt naturlig reaktion, men vi måste vara medvetna om vad som sker...
- ...samt ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla reaktionen på den andre.

När du själv känner dig misslyckad

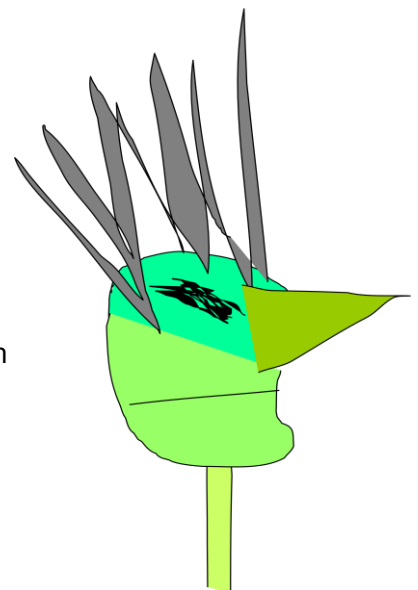
- Även du gör ditt allra bästa, inte sant?
- Du kan emellertid ta ansvar för upplevelsen
 - Rådfråga erfaren kollega.
 - Sök handledning.
- Somliga människor passar man helt enkelt inte så bra ihop med, av olika skäl
 - Detta är normalt och helt okay.
 - Inse och acceptera detta.
 - Ordna om möjligt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

Missnöjd eller "jobbig" medarbetare

Att personen är "jobbig" är en relationell aspekt, en upplevelse, en åsikt, ett värdeomdöme.

Denna upplevelse är helt okay...

...ta emot den med öppna armar...



...men inse att det är **din** upplevelse...

...och ta ansvar för upplevelsen:

- Vad handlar upplevelsen om egentligen?
- Är det jag eller den andre?
- Glöm inte bort "överföring" och "motöverföring".

Tag upp din upplevelse med medarbetaren (eller sök handledning). Be om medarbetarens hjälp att bättre förstå det som sker.

1. Säga vad du känner / hur du uppfattar det.
2. Fråga om det är så, och be honom beskriva sin syn på situationen.
3. Säga att du gärna skulle vilja prata mer om det.
4. Fråga medarbetaren om även han skulle vilja prata mer om det.
 - Vad beror det på?
 - Vad kan jag göra för att det ska kännas bättre? Vad kan du göra? Vad kan vi gemensamt göra?



Överkurs - tankar är skapande (från Kay Pollack)

- Verkligheten och min uppfattning om verkligheten är inte detsamma.
- Jag ensam har ansvar för hur jag väljer att tolka det jag ser och hör.
- Jag har ansvar för mina tankar.
- Det enda jag kan ändra är mina egna tankar.
- Jag kan ändra mina tankar om mig själv.
- Mina tankar om en annan människa är skapande.
- Det jag förväntar mig av en annan människa, det söker jag och det får jag.
- Mina tankar om en annan människa handlar ofta mer om det som finns inuti mig själv, än om vad som finns hos den andre.
- Jag kan ändra mina tankar om en annan människa.
- Istället för att se sig själv skylla man ofta på andra.
- Jag är inte upprörd av de skäl jag tror.
- Skälet till min irritation finns inom mig.

- Bakom ilska finns oftast någon form av rädsla.
- "Jobbig" människa: Fokusera dina tankar på någon sak som är positiv med denna människa. Se vad som händer med er relation!
- "Det ligger någonting i det du säger!"
- En människa som mår bra har inte behov av att attackera en annan människa.
- Framför dig står en människa som just nu inte mår bra.
- Ett gräl börjar aldrig med den första repliken. Det börjar med den andra.
- Det som sker just nu, det sker för att jag har något att lära mig.

Näringslivstoppen - den nya underklassen? (Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD)

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önskningar för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

Den nya överklassen? Inte alltid pengar, ära eller makt, men...

- Lyssnar på sina känslor och djupare behov.
- Kan välja och prioritera.
- Sparar energi till annat än bara jobbet.
- Dör med känslan av att ha valt sitt eget liv.



Tack igen och slut på riktigt!

Michael Rangne

