



Fortsättningskurs i  
psykiatri

Blendow Institute  
2018-01-24

Michael Rangne  
Specialist i psykiatri  
mcraneg@gmail.com  
www.lorami.se



Inflygning

Vad gör egentligen en psykiater när det känns jobbigt?

---

1. Försöker tänka på något annat


↓

2. Biter ihop och står ut tills det går över

6

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


*Brené Brown*



7

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


*Robert Frost*



8

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

*Antonio Machado*



9

Failure Is Not an Option

failure is always an option

Where the magic happens

Your Comfort Zone

10

Failure Is Not an Option?

failure is always an option

Du kommer att misslyckas många gånger varje dag med att åstadkomma det du försöker göra.

Å andra sidan kan du välja att lyckas varje gång. Att lyckas är att göra det bästa du kan med de resurser du har - inte att nå ett visst resultat. Det är bara **resultatet** som kan "misslyckas".

Värdera dig själv och din insats utifrån hur väl du försökte - inte efter hur det gick.

11

IT IS NOT THE CRITIC WHO COUNTS NOT THE ONE WHO POINTS HOW ONE STUMBLES OR WHERE THE DIRT OF DEFEAT COULD HAVE DONE BETTER CREDIT BELONGS TO THE ONE ACTUALLY IN THE ARENA FACE MARKED BY DUST AND SWEAT AND BLOOD WHO STRIVES VALIANTLY WHO ERRS AND COMES UP SHORT AGAIN AND AGAIN WHO KNOWS GREAT ENTHUSIASMS AND DEVOTIONS WHO AT BEST KNOWS TRIUMPH OR HIGH ACHIEVEMENT WHO AT WORST FAILS DARING GREATLY

—THEOPHIL ROSSWELL—

"Det är inte kritikern som räknas, inte mannen som kan visa på vilket sätt den starke mannen misslyckas eller vad den som utför en gärning hade kunnat göra bättre. Åran tillhör den man som faktiskt befinner sig inne på arenan; han vars ansikte vanpryds av damm och svett och blod; han som strider tappert, som misslyckas, som gång på gång kommer tillkorta eftersom varje ansträngning är förbundet med misslyckanden och brister, men som verkligen bemödar sig om att utföra uppdraget; han som känner stor iver och hängivenhet; han som tröttar ut sig i ett vällovligt syfte; han som till slut, i bästa fall, får smaka den segerns sötna som det innebär att ha åstadkommit något stort och som i sämsta fall, om han misslyckas, åtminstone gör det samtilligt som han visar prov på stort mod..."

12

"Most men lead lives of quiet desperation and go to the grave with the song still in them."

(felaktig sammanblandning av följande två citat)

"The mass of men lead lives of quiet desperation."  
Henry D. Thoreau

"Alas for those that never sing,  
But die with all their music in them."  
Oliver Wendel Holmes

13

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

14

Vem är egentligen den mest besvärliga människan i ditt liv?

15

Vi är **alla** besvärliga - det beror på vem man frågar!



16

När jag skulle  
göra lumpen



När jag nästan blev  
kverulansparanoiker



#### Några exempel på "besvärliga" människor

- Homosexuell romsk man
- Förföljd pakistansk kvinna
- Alla chefer jag haft hittills
- Min fru
- Mina barn
- Min mamma
- Jag själv

21

#### Några saker jag vill ta upp

1. Kan man må bra i en värld som vår?
2. Vad kan jag göra åt min risiga självkänsla?
3. Bara jag kan ta ansvar för mitt liv.
4. Någon väljer mitt liv - låt det vara jag själv.
5. När ska jag samarbeta och när ska jag låta bli?
6. Lära mig hantera stress redan nu, innan jag blivit sjuk. (Snabbkurs: Börja säga nej)
7. Goda relationer är ingen slump.
8. Vill man få måste man börja med att ge.
9. Coacha människorna omkring dig.

Du undervisar bäst i vad du  
själv mest behöver lära.

*Illusioner, av Richard Bach*

23

## Lägesrapport från en femtiosjuåring

- Ären går fort.
- Mentalt stannar man vid **tjuo**.
- Ett **övningsliv** före det riktiga hade varit bra.
- En **frisk kropp** hör till undantagen.
- Viktigare med en **livsfilosofi** än med mål och strategier.
- Det finns **principer**, "psykologiska naturlagar", som det gäller att fatta.
- Utan förmåga att **se och uppskatta allt bra** i sitt liv är man utan hopp.
- Det mesta av värde uppskattar man till fullo först **efteråt**.
- **Relationer** det som gör livet värt att leva.
- Lycka är ett bräckligt mål, **mod och mening** betyder mer.
- Om du inte själv **väljer ditt liv** så väljer någon annan så gärna åt dig.
- Från att hantera min tid till att **hantera min energi**.
- "**Good enough**" får räcka.
- **Kontroll** är en illusion.
- Vi är sköra och **ömtåliga** - inte starka och kraftfulla.
- Försök **inte klara livet själv**.



If you can keep your head when all about you  
Are losing theirs and blaming it on you,  
If you can trust yourself when all men doubt you,  
(...)  
**If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat these two imposters just the same;**  
(...)  
If neither foes nor loving friends can hurt you,  
(...)  
Yours is the earth and everything that's in it,  
And - which is more - you'll be a Man, my son!

"If" by Rudyard Kipling

## Varför åkte jag till Boden egentligen?

"Fel" åldrar  
Har jag något att komma med?  
Tre föreläsningar  
Massa förberedelsejobb  
Jättelång dag  
Kallt, mörkt och j-t  
Flyg- och bilfobi  
Social ångest

I'm so close  
to saying 'fuck it'  
and giving up.

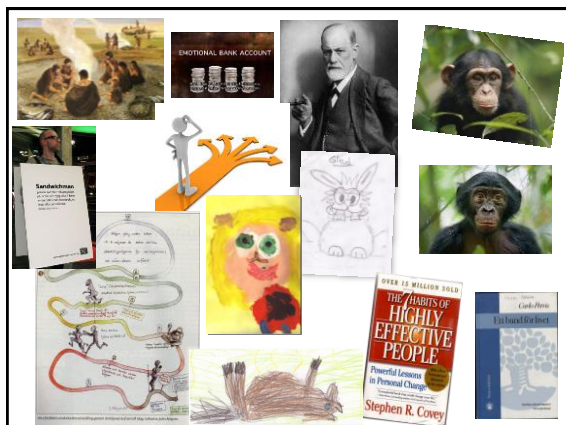
26

## Därför!

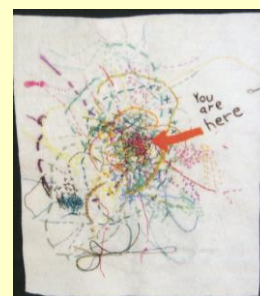
"Fel" åldrar  
Har jag något att komma med?  
Tre föreläsningar  
Massa förberedelsejobb  
Jättelång dag  
Mörkt, kallt och j-t  
Flyg- och bilfobi  
Social ångest



27



- FK 2018.1. Nya bilder.pptx
- FK 2018.2 Inflygning och introduktion.pptx
- FK 2018.3 Repetition av grundkursen.pptx
- FK 2018.4 Psykiatri i seriemas värld.pptx
- FK 2018.5 Personlighetsstörning.pptx
- FK 2018.6 Stress och sårbarhet.pptx
- FK 2018.7 Ansvar och kontroll.pptx
- FK 2018.92 Självkänsla.pptx
- FK 2018.93 Känslor och kartor.pptx
- FK 2018.94 Integritet och samarbete.pptx
- FK 2018.95 För föräldrar.pptx
- FK 2018.96 Ändra andra.pptx
- FK 2018.97 Stress och ohälsa.pptx
- FK 2018.98 Individens stresshantering.pptx
- FK 2018.99 Organisationens stresshantering.pptx
- FK 2018.991 Relationer och samtal.pptx
- FK 2018.992 Möta den som mår dåligt.pptx
- FK 2018.994 När det inte går så bra.pptx
- FK 2018.995 Krishjälp.pptx
- FK 2018.996 Möta den med depression.pptx
- FK 2018.997 Möta neuropsykiatri.pptx
- FK 2018.998 Beredensyndrom.pptx
- FK BG januari 2018 - kopia.pptx
- FK BG januari 2018.pptx



29



Psykiatristöd  
STOCKHOLMS LÄNS LÄNSTING

Startsida Akut Diagnoser/tillstånd Länkar Intresseföreningar Om oss

handläggning

- Alkoholberoende
- Autismspektrumtillstånd
- Bipolär sjukdom
- Depression
- EIPS
- Lindrig utvecklingsstörning
- Läkemedelsberoende
- Narkotika och dopning
- Schizofreni och schizofrenliknande tillstånd
- Suicidnära barn och ungdomar
- Suicidnära patienter
- Ängestsyndrom
- Åtsömningar

Riktlinjer **Psykiatristöd tar fram nytt program om PTSD**

**För vem**  
Psykiatristöd.se erbjuder regionala riktlinjer för barn- och ungdomspsykiatri, vuxenpsykiatri och beroendevård i Stockholms läns landsting. Medicinerna är även öppna för andra värderekommenderat läst allmänheten.

Nytt på  
Psykiatristöd.se

- Nytt regionalt vårdprogram EIPS

Kommande uppdateringar

- Åtsömningar
- Ängestsyndrom

### Regionala vårdprogram

- Vård av suicidnära patienter
- Ängestsjukdomar
- Patienter med psykos, speciellt schizofreni
- Depressionssjukdomar inkl. mano-depressiv sjukdom
- Alkoholproblem
- Läkemedelsberoende

"Give a man a fish and you feed him for a day.  
Teach a man to fish and you feed him for a lifetime."

Lao-Tse

"Develop teachers out of fishermen, and you lift all of society."

Stephen R Covey

33

Before I got married I had six theories about bringing up children; now I have six children and no theories.


Earl of Rochester, 1600-talet

34

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

Illusioner, av Richard Bach

35



## Hög utbildning skyddar inte mot dumhet!

**När varan ska skickas**

De flesta bedrägerier sker när varan ska skickas, detta då man vill utnyttja anonymiteten med bankkonto. Banker får inte lämna ut information om vem som har ett visst konto till dig som privatperson. Då kan inte heller veta att det verkligen är din köpare som sätter in pengar på ditt konto. Avstå från bankkontobetaling om du inte kan genomföra affären öga mot öga med köparen/säljaren.

**När du köper**

- Betala aldrig i forskott och skicka aldrig varan innan du fått betalt. [Använd Blocketpaketet!](#)



- Bedrägare lämnar ofta ut ett personnummer eller mejlar en kopia av ett körkort/hög som trygghet vid forskottsbetaling. Detta skyddar inte mot bedrägerier!
- Postforskott är också osäkert. Du har ingen möjlighet att kontrollera paketets innehåll innan du betalar för det.

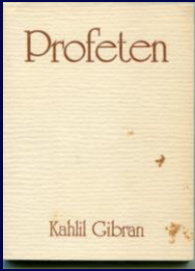
36

"Att lära för ett misslyckat liv"

"Utbildningsmyten är en illusion. Utbildning är ingen garanti för någonting, trots att vi idag krampaktigt vill tro att den är nyckeln till lycka för våra barn."

Stefan Chwin, DN 27/12 2001

"Tala till oss om..."



38

Grundantagande #1:

Vi är rationella, förnuftiga, beslutskapabla och exekutiva varelser.



SPIDER!

39

Grundantagande #2:


Jag vet vad jag behöver, jag vet mitt eget bästa

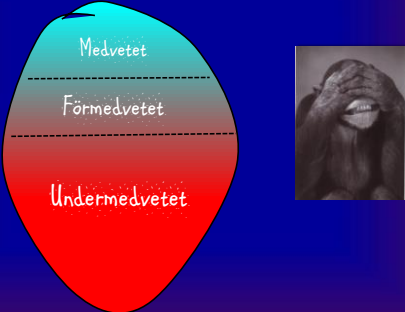


40

Existentialistiskt credo

1. Inse att du kan välja
2. Välj





Medvetet

Förmedvetet

Undermedvetet

42

Människans ätande styrs av starka instinkter; det är praktiskt taget omöjligt att över en längre tid viljemässigt bestämma sig för hur mycket man skall äta.



Lars Wilsson

Grundantagande #3:

Jag råder över framtiden, jag bestämmer själv hur det ska bli.



45

Vill du få Gud att skratta?



Berätta om dina framtidsplaner!

46

<https://youtu.be/aycjKFnzjMQ?t=11>

"Kunde det ske ett större mirakel än att vi för ett ögonblick såg med varandras ögon."



Henry David Thoreau



Vilka är ni, och vad ska det här vara bra för?

### Några frågor som borde intressera varje chef

1. Vad får medarbetare att prestera sitt yttersta?
2. Varför bryr sig de flesta medarbetare vanligen inte ett dugg om företagets mål och visioner?
3. Och varför fungerar inte beröm och mutor?
4. Hur undviker jag att min chefsposition gör mig till en självgod, uppblåst och narcissistisk fjant?
5. Hur kan jag själv förhålla mig för att undvika att mitt chefskap leder till cynism, utmattning, utbrändhet och sjukdom?
6. Varför vill jag alls vara chef, med tanke på allt jobb, obehag, missnöje och risk för deformation av min karaktär som chefskapet medför?

Hur tänker du NU?



49

### Några frågor som borde intressera varje chef

7. Hur skapar jag goda relationer till medarbetarna, och varför är detta en förutsättning för ett fungerande ledarskap?
8. Hur man kan göra för att hantera de besvärliga medarbetarna och t o m ha roligt under tiden?
9. Hur vet jag förresten att det inte är jag själv som är besvärlig?
10. Är det sant att arbetsglädje är bästa sättet att motverka negativ stress på arbetsplatsen?
11. Hur gör jag katedralbyggare av stenhuggarna?
12. Likheter mellan ett bra företag och en indianstam, och hur fungerar en sådan egentligen?



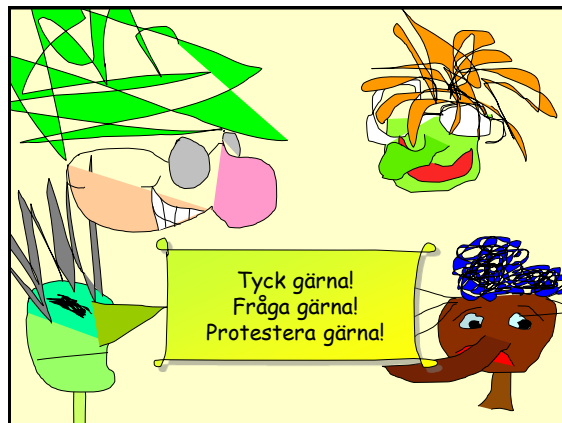
50

The best students are those who never quite believe their professors.



51

Tyck gärna!  
Fråga gärna!  
Protestera gärna!



### Vad utmärker en idealisk kursdeltagare?

- ☐ Hög förståelse.
- ☐ Jättesugen på att få veta mer.
- ☐ Är där av en anledning.
- ☐ Vill ta med sig allt hen kan ut i verkliga livet och börja göra.
- ☐ Har betalt dyrt för kursen.
- ☐ Gör samma dag en personlig sammanfattning med "to do" på slutet, och sätter igång.
- ☐ Förmedlar till andra det hen lärt och det hen tänker göra.

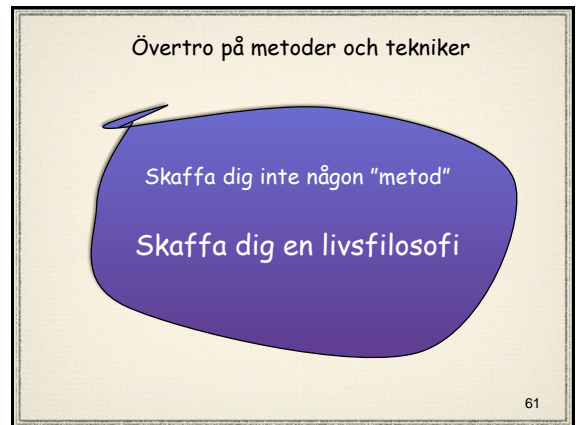
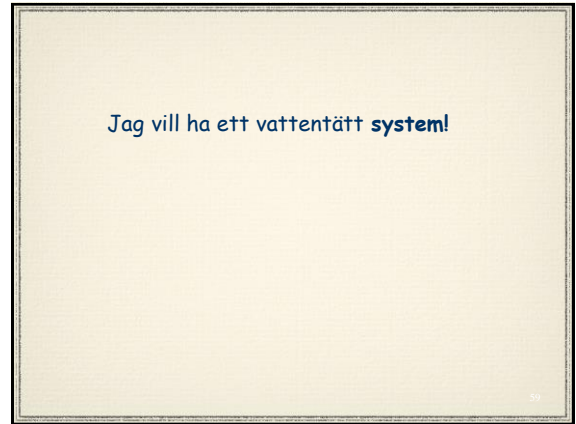
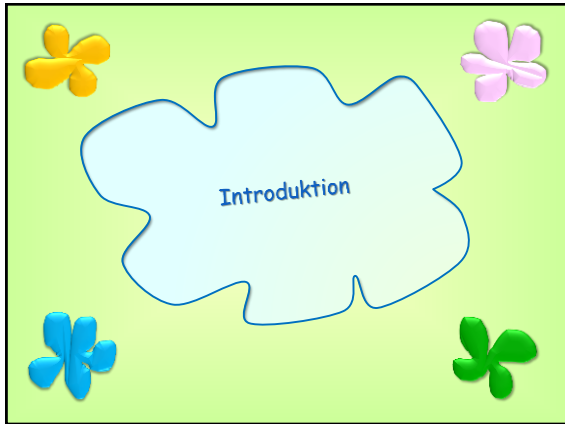
53

Jag ska ta med **minst en sak** härifrån för att testa, något som jag tror kan göra mitt liv litet bättre.

NEVER LET  
THE THINGS  
YOU WANT  
MAKE YOU FORGET  
THE THINGS  
YOU HAVE









### Några lästips

- Platon (valda delar)
- Epikuros
- Seneca
- Epiktetos
- Aurelius
- Cicero
- Montaigne
- Svend Brinkmann: "Stå fast"



As long as you live,  
keep learning  
how to live.  
-SENECA

67

## Stoicism Cheat Sheet

Beliefs	Strategies	Goals
<ul style="list-style-type: none"> <li>If you are unhappy it is your fault</li> <li>Everything is temporary</li> <li>We are social beings, with a social duty</li> <li>Fatalism</li> <li>Hedonism is not the path to happiness</li> <li>Fame &amp; fortune are overrated</li> <li>A philosophy of life must be lived</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rephrase goals so that they are entirely within our control</li> <li>Have nothing you are not prepared to lose</li> <li>Live simply</li> <li>Negative visualisation</li> <li>Exercise self-denial</li> <li>Resist materialism</li> <li>Accept what cannot be changed</li> <li>Refuse to consider yourself a victim</li> <li>Practice misfortune</li> <li>Live in accordance with nature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Be satisfied with your current situation</li> <li>Maximise positive emotions, minimize negative emotions</li> </ul>

"For the money, the simply life honey, is good." The Dandy Warhols

68

"Men jag fattar inte varför dom inte..."

69

Människan betvingar naturen,  
inte med kraft utan genom  
förståelse.

Jacob Bronowski

70

Det finns  
inga metoder,  
inga recept,  
inga sjuvunktlistor,  
för hur man hanterar "besvärliga människor"...

Man måste förstå!



71

När man väl förstått är det jättebra att ha riktigt många tankar, idéer, förhållningssätt, referensramar och attackvinklar att välja bland. När patienten bara har ett sätt att tänka och göra på behöver vi desto fler.

72

Tonåringens perspektiv

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

Läget tills du är 25:  
Frontalloben inte färdigutvecklad

↓

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

Det är inte farligt att *lyssna* om du själv bestämmer!

78

"Det handlar om att man kommer med olika bakgrunder och olika förväntningar till mötet mellan patient och läkare på akuten. Om man **envisas med att behålla sin egen syn på saker**, då blir mötet ju jättedåligt."

Om tekniker, metoder och verktyg

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

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

83

### Några samtalsaspekter jag gärna tar upp

- Kunskaper i psykiatri.
- Förstå patienten.
- Förstå mig själv.
- Mina känslor för patienten.
- Ingredienser i ett gott samtal.
- Du kan bara göra ditt bästa.
- Missnöjda patienter.
- Hotfulla patienter.

### Att möta andra kräver mod!

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



"Mot dumheten kämpar till och med gudarna förgäves."



Friedrich von Schiller

Kunna prata med alla om allt!

### Att ha problem är inget problem

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

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

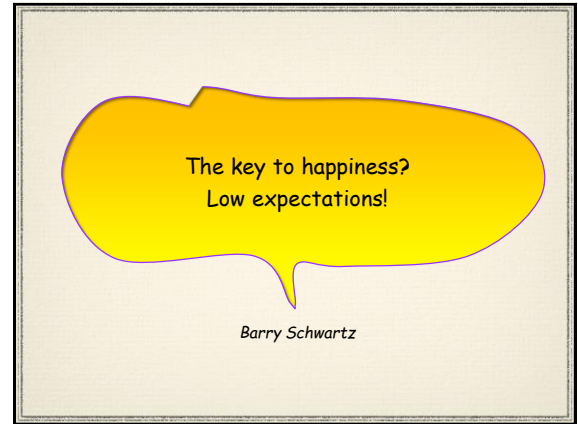
...så kan jag hantera det!

### Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt VÄRDE i mina egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig...

...så vet jag att jag är okay och värd att älska!



Behovshierarki

"Teori som förutspår att människan aldrig blir nöjd. När livsnödvändiga behov blivit tillgodosedda kommer viktiga psykologiska behov i förgrunden, därpå alltmer exklusiva behov.

Räkna alltså med att i takt med att arbetsförhållandena förbättras, får medarbetarna nya krav."

L-E Liljeqvist

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig. "OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Alltid två frågor vid besvärliga medmänniskor

Hur ska jag hantera personen?

Hur kan jag ta hand om mig själv under tiden?


The pros and cons of teflon

- ❑ Nödändigt för att överleva på en kass arbetsplats och i andra offentliga sammanhang.
- ❑ Kommer med en kostnad. Ingen närhet, utveckling, inget stöd värt namnet när jag behöver det.
- ❑ Kostsam strategi i privata relationer.
- ❑ Omöjliggör äkthet, sårbarhet, närhet, intimitet och annat centralt för nära och meningsfulla relationer.

Slutsats:  
Välj när och hur mycket teflon du ska ta på dig.

Centrala förmågor om man ska överleva som chef

Reglera sin egen stress



Hjälpa andra reglera sin stress

Om jag lär mig hantera min egen stress kan jag också lära min stressade medarbetare hantera sin stress.

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



Några frågor:

Är detta en person som ö h t kan må bra?

Finns det förutsättningar för just denna person att må bra hos oss?

Går det ö h t att må bra hos oss?

Den avgörande frågan vid "besvärighet"

Är detta beteende något jag kan påverka?

Vad kan jag påverka, och vad är det bättre att låta vara?

"20/80-regeln"

- 20% av medarbetarna gör 80% av jobbet.
- 20% av medarbetarna står för 80% av problemen på arbetsplatsen.
- 20% av arbetet står för 80% av resultatet.

*Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!*

Beteendestörning kan ses som bristande färdigheter

Vad behöver denna människa förstå och lära sig?

Hur kan jag hjälpa henne med det?

"Besvärlighet" är ofta ett uttryck för stress

Är den andre stressad?

Är du stressad?

Är arbetsplatsen/systemet stressat?

Eller rör det sig faktiskt om genuin, personlighetsrelaterad besvärlighet?

Ledtråd: Hur funkar personen i andra, mindre stressande situationer och sammanhang?

Första frågan när det skiter sig med någon

Vilka felaktiga kartor och orimliga/dysfunktionella förväntningar ligger bakom och driver beteendet?

Dessa behöver identifieras och korrigeras om du ska komma någon vart!

Bullertesen

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

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

L-E Liljeqvist

"Tough love" = "empowerment"

Det låter illa...

Vad **kan** du göra åt detta?  
 Vilka **alternativ** har du?  
 Vad **tänker** du göra åt det?  
**När** ska du göra det?  
 Vad tänker du göra **nu**?  
 Hur kan jag/vi hjälpa dig?

En fråga till kronikern

"Har du testat att under en månad vara riktigt jäkla trevlig mot alla du möter, bara för att se vad som händer?"

"**Även** mot dem du inte tycker förtjänar det!"

## Varför är folk inte på jobbet?

Diskutera

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

110

## Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

111

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



112

## Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

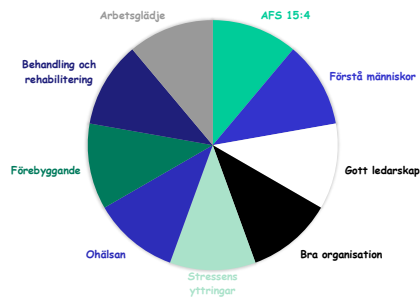
Den drabbade återgår till jobbet?

114

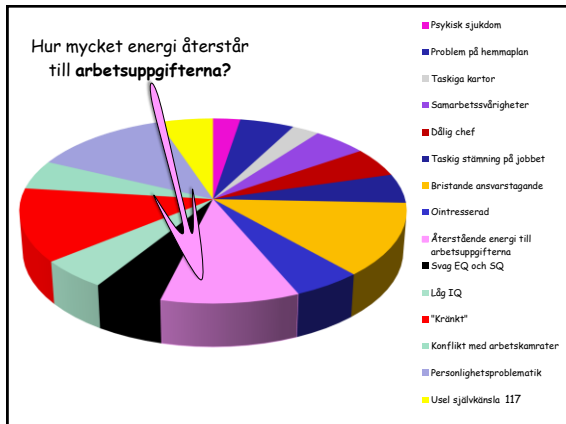
Arbetsmiljöproblem orsakar högre prestationsnedsättning än hälsoproblem. Dåligt ledarskap och socialt klimat är de faktorer som påverkar prestationen mest. (Lohela M. et al. 2014)

De ekonomiska effekterna av förebyggande insatser ger upp till två gånger pengarna tillbaka på gjorda investeringar. (ISSA 2011)

## Hur disponera en utbildning inom detta område?







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

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan	Alla	Sköra	Redan sjuka
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	+	++	++
Chefs ges rimliga förutsättningar - stöd uppträff, vettig egen 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 och ansträngning/belöning, socialt stöd, Maslach, KASAM, "person-environment fit", samtalsgrupper, mentorsprogram	+	++	+++
Individuell preventiv anpassning (utvecklingsamtal) - vad behöver just Kalle för att trivas?	+	++	+++
Aktiv monitorering (tät kontakt) - hur mår Kalle, vad behöver han?	+	++	++
Kollektiv monitorering (enkäter, APT) - hur mår gruppen i stort? Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)	+	++	+++
Identifiera de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, intresse, rutiner, enkäter/skattningar (?)	+	+++	+++
Kriskompetens - veta hur man stöttar människor vid trauma, sorg och livskris	++	+++	+++
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri	+	+++	+++
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	-	+++	+++
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp	-	+++	+++

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan
Rekrytera rätt medarbetare och chefer - 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
Chefs ges rimliga förutsättningar - stöd uppträff, vettig egen chef, rimlig ekonomisk situation, utrymme för god personalvård, kunna styra belastningen
Rimliga organisatoriska förutsättningar - arbetsbörda, chef med befogenheter, arbeta med integritet
Kollektiv prevention - rimlig stressnivå, balans krav/kontroll, balans ansträngning/belöning, socialt stöd, Maslach, KASAM, "person-environment fit", samtalsgrupper, mentorsprogram
Individuell preventiv anpassning (utvecklingsamtal) - vad behöver just Kalle för att trivas?
Aktiv monitorering (tät kontakt) - hur mår Kalle, vad saknar han?
Kollektiv monitorering - hur mår gruppen i stort (enkäter, APT)? Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
Identifiera de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, intresse, rutiner, enkäter/skattningar
Kriskompetens - veta hur man stöttar människor vid trauma, sorg och livskris
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp

Område	Har vi redan	Behöver utvecklas
Rekrytera rätt		
Gör det möjligt att trivas		
Rätt chef		
Chefs ges tillräckliga resurser		
Rimliga organisatoriska förutsättningar		
Kollektiv prevention		
Individuell preventiv anpassning		
Aktiv monitorering		
Kollektiv monitorering		
Identifiera de i riskzonen för ohälsa		
Kriskompetens		
Stöd till de som behöver det		
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet		
Rehabiliteringsinsatser för drabbade		

Område	Eget material på www.loram.se
Rekrytera rätt	Rekryteringskurs
Gör det möjligt att trivas	Kurs i att leda med arbetsglädje, hållbart ledarskap
Rätt chef	Ledarskapskurs, kurs om att leva ad modum Stephen R. Covey
Chefs förutsättningar	Ledarskapskurs
Rimliga organisatoriska förutsättningar	Ledarskapskurs, arbetsglädjekurs, stresskurs
Kollektiv prevention	Kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet
Individuell preventiv anpassning	Som ovan, ledarskapskurs
Aktiv monitorering	Kurs i samtal och bemötande
Kollektiv monitorering	Skattningsmaterial och bedömningsinstrument
Identifiera de i riskzonen för ohälsa	Grundkurs i psykiatri, stresskurs
Kriskompetens	Kriskurs
Stöd till de som behöver det	Grundkurs i psykiatri, samtalskurs, diverse
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	Fortsättningskurs i psykiatri ("besvärliga människor"), samtalskurs
Rehabiliteringsinsatser för drabbade	Grundkurs i psykiatri, kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet

### Du kan inte leda människor du inte tycker om

- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som jag har fått att sköta.
- Min syn på mina medarbetare styr vad jag gör och hur jag gör det. *"The way you see the problem is the problem"*. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik. Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förlåter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Alla ska ha en god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.

126

### Svensk lag gäller alla

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

127

### Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

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

128

### God arbetsmiljö är ett lagarbete

- Inga policies, regler och verktyg är vattentäta. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och vädja om att de säger till så fort något verkar fallera...
- ...men ingen kommer att säga ett smack om de inte upplever att du lyssnar, förstår, bryr dig och vill dem väl på riktigt.

129

### Involvera medarbetarna

- Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- Utbilda därför medarbetarna om innebörden i AML, AFS 2001:1 och AFS 2015:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta. Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser. Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet och veta vem de kan vända sig till med frågor.
- Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

130

### Be medarbetarna om hjälp

- Klargör att du och organisationen är angelägna om att de ska ha det bra på samtliga plan – god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från ledning och kollegor.
- Förmedla att det är ett löfte från er att göra allt ni kan för dem, men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra önskade förändringar.
- Be alltså medarbetarna om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.
- Du kommer aldrig att på din kammare kunna räkna ut allt som var och en av dina medarbetare saknar och behöver. Men de kan lära dig, om du bara frågar!

131

### Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

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

133

### Erbjud stöd till alla

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

134

### Förebygg i st f att rehabilitera!

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

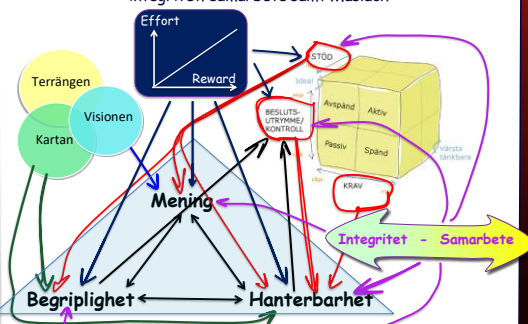
"Kan du inte byta till något mer peppande?"

136

### Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

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

### KASAM, krav/kontroll/stöd, ansträngning/belöning, är/tror/vill, integritet/samarbete samt Maslach



Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

Uppenbart:

1. Rätt person på rätt plats.
2. Resurser, kompetens och beslutsutrymme som matchar kraven.
3. Stöd och gemenskap.
4. Rättvisa, belöning i proportion till ansträngningen.
5. Syfte och mening.

Inte lika tydligt formulerat:

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.

Lathund, SAM med fokus på OSA

Folk ska ha lagom mycket att göra  
Det ska vara lagom svårt

Vi ska vara trevliga mot varandra  
Vi ska hjälpa varandra  
Alla ska få vara med

Jag ska vilja gå till jobbet, för att det är så kul där!

140

Frihet, kärlek och mening -  
de viktigaste strategierna  
för stresshantering på  
arbetsplatsen

Socialstyrelsen 2003

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra  
här?

142

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot  
varandra här hos  
oss?

143

Viktigast?

Kärlek?!?

144


## Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning



Välj medarbetare

145

## Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning



Välj chef

146

## Att välja arbetsplats

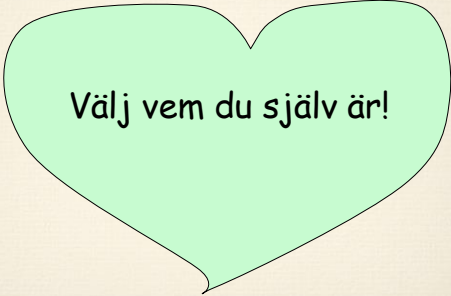
Naturligtvis är det trevligt med en arbetsplats där du får ägna dig åt det du brinner för, men i fel miljö bränns du ändå ut.

## Leta arbetsplats

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

147

...till sist



Välj vem du själv är!

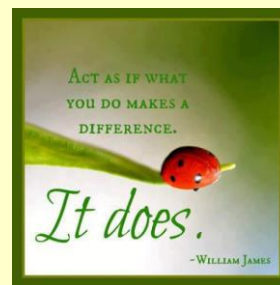
148

...och en sak till...



Ta ansvar för dig själv!

149



150

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



151

Så varför gör vi inte de val vi desperat skulle behöva göra?

För att vi inte gillar alla konsekvenserna!

152

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina medarbetare väl!

153

Att vilja väl är grundbulten i alla goda relationer

Dina medarbetare måste känna att du vill dem väl.

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

154

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

Deras själ och hjärta, entusiasm, engagemang och lojalitet kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor.

Om du INTE behandlar dem så kommer du att få ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare i "beredskapsläge", medarbetare som ställer in dojjorna - men inget mer - i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till. Du har dig själv att skylla på.

Chefen ska inte gå på kurs för att lära sig manipulera sina medarbetare.

Hen ska lära sig att älska sina medarbetare, och lära sig **hur** hen gör det på ett sätt som de känner och mår bra av.

Då får hen och företaget något tillbaka av dem - tacksamhet, lojalitet, arbetsglädje, ansvarstagande och goda insatser.





Vem är det som ska motivera vem?

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

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

158

"Happiness at work at Zappos"

<https://youtu.be/oWT28Xc8Evk?t=739>  
<https://youtu.be/oWT28Xc8Evk?t=742>

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

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

Några vägar till information om sakernas tillstånd		
Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/APT
<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lätt att administrera</li> <li>Många svar</li> <li>Ger siffror och statistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ger detaljer</li> <li>Man känner "tonen" i klagomålet</li> <li>Ger konkreta förslag</li> <li>Bygger samtidigt en relation</li> <li>Möjliggör "insättningar"</li> <li>Ger möjlighet att förklara missförstånd</li> <li>Givande att möta en annan människa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer</li> <li>Källorientering av de egna tankarna</li> <li>Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill</li> <li>Kan medföra stöd från gruppen till talaren</li> <li>Kan ge mod att uttala sig (eller inte)</li> </ul>
<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag</li> <li>Svårt fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör</li> <li>Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man säger inte vad som helst till sin chef</li> <li>Rädsla för att uppfattas som icke stressstilig och straffas vid t ex lönesättningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskerar påverka deltagarnas uppfattning</li> <li>Risk att grupptricket styr vad som sägs</li> <li>Chefen kan få en felaktig - icke representativ - bild av majoritetens synpunkter</li> </ul>

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

- Beakta Maslachs slutsatser, krav/kontroll/stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen. Skapa förutsättningar för chefen att vårda sin personal och för normalt folk att trivas (min ann).
- Rekrytera chefer medvetet.
- Lär upp cheferna inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
- Reflekterande kollegiala samtalsgrupper med strukturerat arbetssätt.
- Arbetsmiljö- och hälsoenkäter, t ex AHA-metodiken.
  - Riktade insatser som engagerar de anställda genom feedback och individuellt anpassade förslag ger störst kostnadseffektivitet.
  - Erbjud de i riskzonen feedback och adekvata hjälpinsatser (FHV, kurser).
  - Förutsätter chefernas engagemang och medverkan.
  - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-Ums, KEDS)
- "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
- Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
- Gruppterapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
- Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetsituation.
- Gradvis arbetsåtergång.

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

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



166

Vem är den besvärligaste människan i ditt liv?

166

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



167

Vill ni ha Ulrika, 50 år?

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



Ulrikas badrumsskåp

Note to myself  
Jag kluger  
som jag är!

Uppskatta  
ny gift!

You are lovely!

173

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

Bill Gates

173



### Villkorad villkorslöshet?

Älskas bara för att vi finns.

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

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

### Villkorad villkorslöshet?

Älskas bara för att vi finns.

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

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

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

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

### Självkännedom - en bristvara

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

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.



176

### Var medveten om dina egna känslor och behov

- Besvikelse
- Missnöje
- Irritation
- Ensamhet
- Kärleksbrist
- Uppskattning
- Betyda och tillföra något

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

Du är där för den andres bästa!

### Självinsikten kan brista på flera sätt



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

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

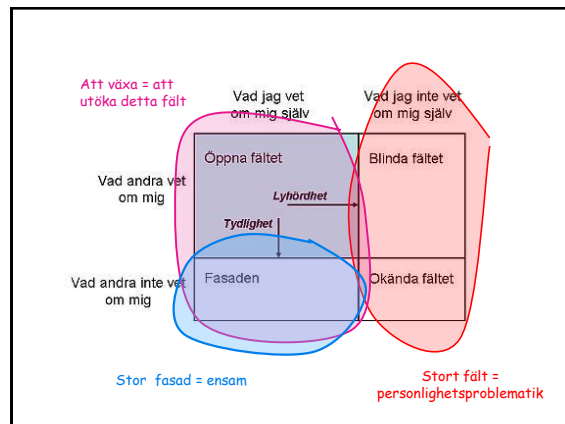
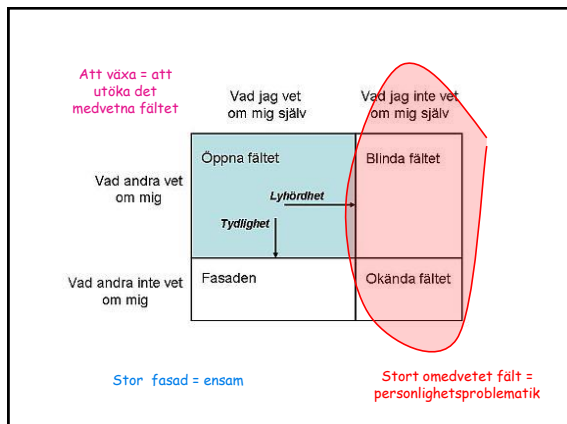
### Självinsikten kan brista på flera sätt



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

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

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



### Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

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

### Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

Alla vill ha något från dig!

Vem kan man lita på?

Ingen ärlig feedback

Inga likvärdig relationer

Göder din eventuella narcissism och självgodhet

Rule #1  
THE BOSS IS ALWAYS RIGHT

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

...fast narcissismen tar livet självt hand om i sinom tid

Den som lever tillräckligt länge får se varje framgång förvandlas till ett nederlag.



Simone de Beauvoir

### Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

### Chefers arbetsvillkor

- Höga krav och lite stöd.
- Konstant förändringstryck och strukturomvandling
  - Platta organisationer
  - Målstyrning
- "Fria" arbetstider.
- Hög arbetsbörda och hög arbetsintensitet.
- Ständigt mentalt sysselsatt med jobbet, tar det med hem, kan inte koppla av.
- Brist på återhämtning.
- Fokus på arbetsuppgifterna, hinner inte lyfta blicken, blir isolerad från medarbetarna.
- Ensamhet, ej stöd på "samma nivå".
- Sömnsvårigheter (32 %).
- Trötthet (30 %).
- Bristande arbetslust (12 %).

SACO, 2000

Vid en konflikt där arbetsplatsens/ledningens krav för tillfället synes oförenliga med medarbetarens bästa - hur väljer jag då att göra, var har jag min ultimata lojalitet?

Med andra ord - prioriterar jag medarbetarens eller organisationens behov när det bränner till?

Och hur gör jag när bådas behov kommer i konflikt med mina egna?

### Några bra förmågor för en chef

1. Förstå sig själv
2. Förstå andra
3. Kunna hantera människor i kris
4. Kunna hantera egen och andras stress
5. Skapa och leda med arbetsglädje
6. Hjälpa medarbetarna uppleva mening med arbetet

188

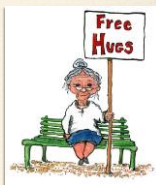
### Några bra förmågor för en chef

1. God självinsikt, förstå hur jag uppfattas av andra.
2. God förmåga att förstå och hantera andra, såväl "normala" som personlighetsstörda och psykiskt sjuka.
3. Kunna hantera förluster, trauman och krisreaktioner, både ur individens och organisationens perspektiv.
4. Förmåga att känna igen och hantera egen och andras stress, och coacha stressade i vad de själva kan göra.
5. Veta hur man skapar och leder med arbetsglädje.
6. Hjälpa medarbetarna att uppleva mening med sitt arbete, utifrån deras personliga övertygelser och behov av att göra skillnad för andra.

189

### Liten lathund för chefen

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



190

### 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

## Chefsutveckling som prevention?

**"Med tanke på den relativt entydiga bilden av vilka chefsbeteenden som bidrar till bättre hälsa bland personalen finns det dock all anledning att se chefsurval, framför allt bortgallring av dem med negativa ledarbeteenden, som en preventiv åtgärd."**

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

## Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

- Kurser, mentorer eller coaching: Dåligt studerat.
- Dialog- eller backstagegrupper: Ökat självförtroende och handlingskraft i chefsrollen.
- I en studie fann man även ett positivt samband mellan dialoggrupper för läkare och deras upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö.

Gemensamt för de metoder som utvärderats i ovan nämnda studier är att **fokus ligger på verkliga problem och dilemman** som de deltagande presenterar samt att metoderna är manualbaserade.

**"Med tanke på den relativt entydiga bilden av vilka chefsbeteenden som bidrar till bättre hälsa bland personalen finns det dock all anledning att se chefsurval, framför allt bortgallring av dem med negativa ledarbeteenden, som en preventiv åtgärd."**

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

Ok, jag har inte träffat ERA medarbetare!

Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden?

Ok, jag har inte träffat ERA medarbetare!

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



Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden?

## Om coaching och idioter

L'ENFER C'EST LES AUTRES  
JEAN-PAUL SARTRE

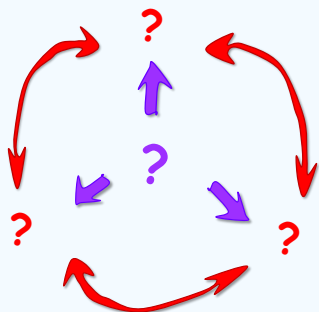


Det finns människor som ingen jävel vill se [...] det finns människor som bara Gud orkar med..."



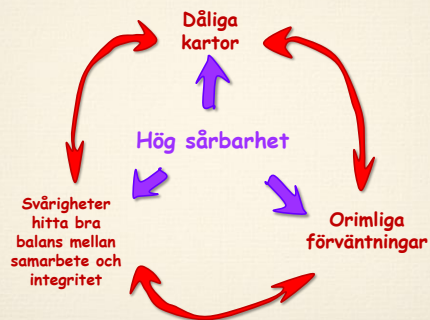
"En människa som bara en mamma kan älska."

## Besvärliga människor - en principskiss



198

## Besvärliga människor



## Vilket synsätt funkar bäst?

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

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

201

"Give a man a fish and you feed  
him for a day.

Teach a man to fish and you  
feed him for a lifetime."

202

## Besvärlig typ?

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



## Stressekvationen och denna kurs

### Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

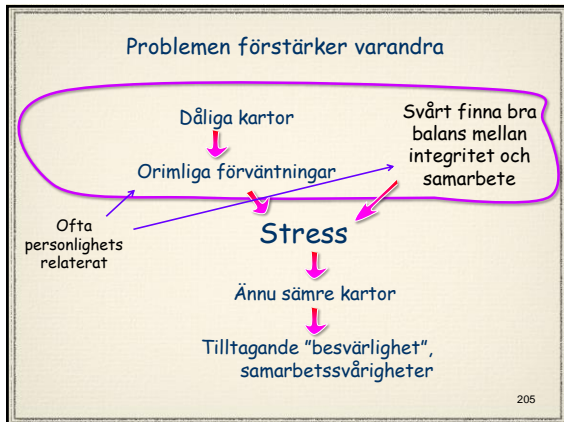
### Skyddet

1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. God balans mellan integritet och samarbete

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

4. Gemenskap, goda relationer
5. Egenmakt och kontroll
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

204



Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska 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

Integritet

Samarbete

Terrängen

Kartan

Visionen

206

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!

207

"The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The RIGHT people are."

208

"One would be people. Two would be people. Three would be people. Four would be people. And five would be people. A huge part of our transition can be attributed to our discipline in picking the right people."

Walter Bruckart, asked about to name the top five factors that led to the transition from mediocrity to excellence

209

"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are *not* achieving."

210

"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."

211

### A culture of discipline

Most companies build their bureaucratic rules to manage the small percentage of wrong people on the bus, which in turn drives away the right people on the bus, which then increases the percentage of wrong people on the bus, which increases the need for more bureaucracy to compensate for incompetence and lack of discipline, which then further drives the right people away, and so forth.

Rathman also understood an alternative exists: Avoid bureaucracy and hierarchy and instead create a culture of discipline.

212

### A culture of discipline

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

213

### A culture of discipline

Disciplined people

Disciplined thought

Disciplined action

214

### Rekryteringens ABC

215

### Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

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

Gillis Herlitz, etnolog.

216

Har du gått på en stöt?



Tänk för allt i världen inte "positivt" när du ska anställa någon!

218

"Att avslöja lögnare utifrån subjektiva intryck är något de flesta tror att de kan göra - men det kan de inte."



Lennart Sjöberg


219

"Alla är trevliga i en timme - sedan är de sig själva."

220

*Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelov*

"Självbedömd arbetsprestation är en problematisk variabel eftersom det är väl känt att de flesta systematiskt överskattar sin egen prestation [...] problemet tycks vara störst när det gäller att bedöma, och minnas, sina mindre lyckade prestationer."



Lennart Sjöberg

221

Varför skulle någon vilja jobba här?



2018-01-28

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

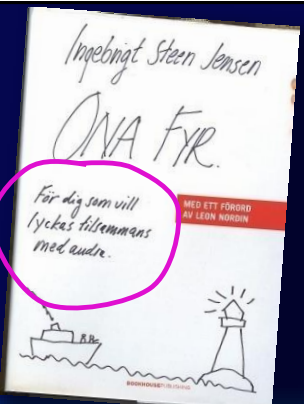
Se separat avsnitt för utfärligare beskrivning!

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

Ingebjørg Steen Jensen  
DNA Fyr.

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

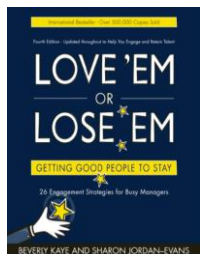
MEG ETT FÖRHÅLL AV LEON NORDEN



2018-01-28 Michael Rangne 223



## Obligatorisk läsning för alla personalare!



224

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- En tredjedel av alla nyanställda börjar leta efter nytt jobb första dagen på nya jobbet (Recruiting magazine).
- 50-70 % av alla nyanställda byter arbete inom ett år (amerikanska siffror).
- Arbetstillfredsställelse och engagemang sjunker signifikant de första sex månaderna.



225

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Introducera den nyanställda till kollegorna redan *innan* han börjar hos er (minskar risken att han slutar innan han börjat).
- Stötta den nyanställda intensivt första året.
- Regelbundna uppföljningsmöten (var vecka i början).
- Gärna en mentor som successivt tar över efter dig.
- Ta vara på all entusiasm, vilja och energi som han tar med sig in i företaget.
- Odla er relation!
- Visa att du är intresserad och bryr dig om honom, både som människa och för hans prestationer.
- Förklara att ni vill att han ska trivas, både för hans och er skull. Var öppen med att du vet att det är er enda chans att få allt som han är kapabel att leverera.

226

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- Be om hans feedback på er arbetsplats, med hjälp av hans ännu oförstörda blick.
- Fråga vad som går bra och var ni missar. Be om uppriktiga svar. "Vad skulle du mer behöva av oss?" Betona att det är tillåtet och bra att önska, även om allt kanske inte går att tillfredsställa.
- Gör vad du kan för att tillgodose rimliga önskemål.
- Resonera med medarbetaren om icke rimliga önskemål, förklara varför de inte går att tillgodose, fråga om något annat skulle kunna fungera som ersättning.
- Fråga vad du gör bra och vad han saknar från dig.

227

## Förebygg snabba uttåg - "förläng handslaget!"

- De sociala relationerna
  - Hur trivs du med arbetskamraterna?
  - Någon du skulle vilja att jag introducerar dig för?
  - Hittar du lunchsällskap?
  - Får du hjälp när du behöver?
- Jobbet
  - Får du göra det du hoppades på?
  - Har du ytterligare intressen som du skulle vilja odla här?
  - Vad saknas? Vad kan vi göra bättre? Hur?
- Organisationen
  - Tempot?
  - Schemat?
  - Vad saknas, vad kan vi förbättra?
  - Hur kan jag hjälpa dig att få ut mer av arbetet här?
- Livet
  - Hur fungerar arbetet med ditt privatliv? Får du ihop det? Trivs du?

228

## Pröva nya samtalsformer?

- Håll "förväntningsmöten" då och då. Tydliggör vad ni väntar er av er anställda och vad han väntar sig av er. Gör överenskommelser och följ upp dessa.
- "Stay interviews". Vad behövs för att du ska stanna här även i fortsättningen?
- Uppmärksamma och "återrekritytera" dina ordinarie medarbetare regelbundet, så att trotjänarna inte känner sig ointressanta och passé i jämförelse med tillkommande stjärnor. Visa hur mycket ni uppskattar dem och deras insatser: "If you are not recruiting your best people, you're the only one who isn't."

229

### Öka er attraktivitet

- Beskriv varför ni är ett fantastiskt företag att arbeta på och vad som gör er unika.
- Lyssna uppmärksamt på vad kandidaten söker och överväg noga om detta är något som ni faktiskt har möjlighet att erbjuda, kanske t o m tillskapa.
- Låt denna bok ligga framme under intervjun för att visa att det är viktigt för er att behålla era anställda.
- Låt eventuellt kandidaten bläddra i boken, fråga vilka avsnitt som är viktigast för att just han ska trivas och stanna.

230

### Värden och värderingar

- Värdering: en åsikt, en moralisk uppfattning, vad jag tycker är rätt, bra och riktigt.
- Värde: preferenser, vad jag uppskattar och tycker om, det som är viktigt för mig. T ex mening, glädje, kärlek, gemenskap.
- Självkänsla, lycka och tillfredsställelse kommer i hög grad av att leva med integritet, i linje med sina djupaste värderingar.
- **Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.**
- **Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.**
- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.

231

### Värden - vad driver denna medarbetare?

- Målorientering. Arbeta mot och uppnå mål.
- Relationsorientering. Relationer och samarbete med andra lockar mest.
- Autonomi och oberoende. Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
- Balans i livet. Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Blir stressad av krav på ökade prestationer.

232

### Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- Värden: vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? **Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? Hur vill du ha det?**
- Värderingar: att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. **Vem vill du vara?**
- Det är viktigt att behandla andra väl (värdering) -> kärleksfullt beteende (värde).
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- **Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.**

233

### Värden och värderingar

- Diskutera värderingar med medarbetaren. Vilka har han, och hur kan de förverkligas på arbetsplatsen?
- Värden: vad vill han ha, vad tycker han om på arbetet? **Kreativitet, utveckling, sociala relationer, kontroll? Hur vill du ha det?**
- Värderingar: att ha möjlighet att uttrycka sina djupaste moraliska övertygelser i sitt arbete. **Vem vill du vara?**
- Du behöver känna till samtliga dina medarbetarens värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.

234

### Värden och värderingar

- Försök uppnå överensstämmelse mellan organisationens mål och visioner å ena sidan och medarbetarens värderingar å den andra.
- **Ju mer medarbetarens arbete ligger i linje med hans kärnvärderingar desto bättre trivs han med sig själv och sitt arbete.**
- **Att arbetet avspeglar ens värderingar och leder till förverkligandet av viktiga värden gör att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och värdefullt.**
- När värden och värderingar inte matchar organisationens tappar medarbetaren intresse, energi, arbetslust och fokus.
- **Begär inte saker av din medarbetare som strider mot hans moraliska övertygelser.**

235

### Värden - vad driver denna medarbetare?

- Du behöver känna till samtliga dina medarbetares värden och värderingar för att i möjligaste mån kunna anpassa arbetet till var och ens preferenser.
- Du behöver också känna dina egna värden och värderingar för att kunna se och förstå vad som händer när dessa kommer i konflikt med medarbetarens, och för att undvika att projicera dina värden på dina medarbetare (och tro att de delar dina).
- Variationen i dina medarbetares värden och värderingar, kan vara en styrka, rätt använda. Matcha dem mot uppgifterna utifrån sina respektive styrkor och svagheter.

236

### Anställ så' na här!

"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

237

### Tre gyllene möjligheter till arbetstillfredsställelse

1. Professionell stolthet, kompetens, kunna lösa problem.
2. Gemenskapen, hur vi är med varandra.
3. Mötet med kunden.

Tänkbara frågor

- Vilken inverkan har du på stämningen på din arbetsplats?
- Hur påverkar du andra människor? Deras humör?
- Kan du undvika att smitta andra när du själv är på dåligt humör? Hur gör du?
- Vilket är ditt eget ansvar för att trivas på jobbet?
- Vilket ansvar har din chef för din arbetstrivsel?

239

### "Rigorous" personalpolitik



1. **When in doubt, don't hire - keep looking.** Ett företag kan inte framgångsrikt växa fortare än dess förmåga att rekrytera rätt medarbetare.
2. **When you know that you need to make a people change, act.** The best people don't need to be managed.
3. **Put your best people on your biggest opportunities, not your biggest problems.**

240

### Vad är effektivitet?

Effektivitet är att göra

1. De rätta sakerna (förutsätter klara mål)
2. I den rätta ordningsföljden (medveten prioritering)
3. Vid den rätta tidpunkten
4. Tillräckligt väl (undvik onödig perfektionism)
5. Tillräckligt snabbt
6. Utan slöseri med resurser

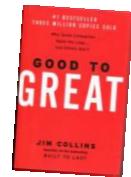
Ole Jacob Raad: Styr tiden effektivt (Ledarskap och lönsamhet nr 2, 1981).

"Eftersom kompetenspoolerna är så kompetenta och kvalificerade är personlighet och lämplighet oftast grunden för de flesta beslut nuförtiden. Det handlar ju inte bara om ifall personen klarar av jobbet, utan även om du skulle vilja ha den här personen runt dig varje dag i din arbetsmiljö? Kan du åka hiss med den här människan varje dag utan att bli galen?"

Från [recruiter.monster.se](http://recruiter.monster.se)

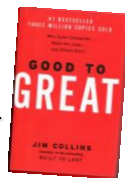
242

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



243

"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."



244

Great companies and a great life

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



245

Tre huvuddimensioner

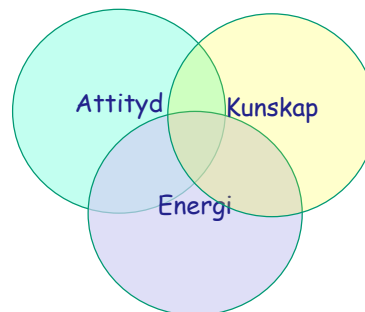
1. Intelligens
2. Personlighet
3. Motivation



246

Från Kompetensbaserad personalstrategi av Malin Lindelow

Tre grundkrav vid anställning



247

Thomas Blendow, personligt meddelande

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.  
**"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"**

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

Michael Raigne

2018-01-28

249

Ska ditt arbete styra dina värderingar?

Eller ska dina värderingar styra ditt arbete?

250

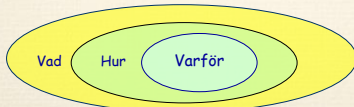
Värden - vad driver denna medarbetare?

1. **Målorientering.** Arbeta mot och uppnå mål.
2. **Relationsorientering.** Relationer och samarbete med andra lockar mest.
3. **Autonomi och oberoende.** Egenmakt, kontroll, frihet, att själv få lägga upp och genomföra arbetet självständigt.
4. **Balans i livet.** Arbetet en rutinsyssla bland många. Vaktar sin tid. Bli stressad av krav på ökade prestationer.

251

Hur får man folk med på båten, vid årorna, med glatt hjärta?

- Anställ folk som tror på vad ni tror på, som delar era visioner och er syn på livet och arbetet.
- Alla vet vad de gör på jobbet, de flesta vet också hur, men betydligt färre är medvetna om varför, det övergripande syftet med arbetet de gör.
- Förmedla syftet med arbetet, en storslagen vision, hur kandidaten här får möjlighet att förändra världen en smula till det bättre, samtidigt som det bidrar till att han själv får en livsförändrande erfarenhet, roligt på vägen och ett fantastiskt liv.
- Hur skulle ditt liv bli om du gav tre år av ditt liv till detta?
- Be om personens hjälp att förverkliga visionen!



252

Skaffa dig ett åtagande!

1. Låt oss summera vårt samtal:
2. Det vi lovar dig är i korthet:
3. Vad kan vi räkna med att få av dig om du skulle få jobbet?
4. Det låter som ett attraktivt erbjudande. Skulle du vilja skriva ner ditt åtagande på ett papper som jag kan ha kvar tills vi är klara med denna rekrytering?

## Social kompetens

- Konsten att skapa och behålla goda relationer.
- Inte bara att prata på, utan
  - Ansvarskänsla
  - Förtroende
  - Samarbetsförmåga
  - Lojalitet
  - Empati
- Inte samma som att vara ja-sägare och lojal med chefen i alla lägen.
- Förr: "klok"

## Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Känner sig själv
- Förstår sig på andra
- Ser den stora bilden
- Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
- Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
- Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
- Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
- Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
- Är entusiasmerbar, låter sig motiveras
- Är värderingsstyrd, brinner för något

255

## Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Är lagspelare och trivs med det
- Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
- Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
- Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
- Är rimligt lojal och flexibel
- Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om

256

## Diskutera och poängsätt!

1=ointressant, 3=gärna, 5=ombärligt

- Kan hantera stress
- Har ett liv utanför arbetet
- Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
- Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
- Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
- Inte ger upp så fort det tar emot en smula
- Vill arbeta hos oss!

257

## Kan vi acceptera detta hos oss?

- Samarbetssvårigheter
- Oförmåga se helheten
- Självupptagenhet
- Empatibrist
- Sympatibrist
- Bristande ansvarstagande
- Opålitlighet
- Överdriven stresskänslighet
- Labilitet
- Rigiditet

258

Diskutera hos oss? 1 = ointressant 3 = gärna 5 = ombärligt	Förändringsbart under resans gång? 1 = aldrig/sällan 3 = ibland, somliga 5 = definitivt, om viljan finns	
		Känner sig själv
		Förstår sig på andra
		Ser den stora bilden
		Tar ansvar för sig själv, för sina arbetsuppgifter och för sin inverkan på andra
		Bidrar med hela sig, både huvud och hjärta
		Har upptäckt glädjen i att sprida glädje till andra
		Har humor och förmåga att sätta saker i sitt rätta perspektiv
		Är nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk
		Är entusiasmerbar, låter sig motiveras
		Är värderingsstyrd, brinner för något
		Är lagspelare och trivs med det
		Stöttar sin chef, förstår att de är med i samma lag
		Försöker se saker ur andras synvinkel, även sin chefs - vad behöver de av mig?
		Får jobbet gjort, i tid, "lagom" bra, med ett leende
		Är rimligt lojal och flexibel
		Gillar att kavla upp ärmarna när det behövs, och gärna levererar litet mer än chefen ber om
		Kan hantera stress
		Har ett liv utanför arbetet
		Hittar en bra balans mellan egna och företagets behov
		Förmår hävda rimliga gränser och behov på ett adekvat sätt
		Inte är alltför känslig, utan kan hantera en och annan konflikt utan att "gå igång" eller bli olycklig
		Inte ger upp så fort det tar emot en smula

## Att bedöma ett CV

- Ansvarsområden och formella arbetsbeskrivningar inte så intressanta. VAD har personen åstadkommit, HUR han gjort det och MED VILKA RESULTAT? I tid, inom budgeten?
- "We don't care about your resumé - we want people who can make things happen."
- Det är personens nuvarande förmåga att utföra de aktuella uppgifterna som ska bedömas, inte förmågan att åstadkomma ett perfekt CV.
- Stilpoäng för CV:n's utformning är därför av mindre intresse.
- Dessutom kan någon annan ha skrivit den, eller så har man lärt sig på internet.
- Men en alltför släppt formulerad eller dåligt övervägd CV säger naturligtvis något om personen.
- Lucka i CV' t? "If you don't tell me where you were, I will assume you were in prison."

	Effektivitet	Öppenhet och färdigheter	Praktiskt i Arbetslivet m. fl.	Praktisk Andreas	Andreas
Perfekt förutsägande av persons prestation	1,0				
Kombination av strukturerad intervju och begynningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" allt assessment center		0,37	0,65		0,65
Befälsinriktad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	0,54
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begynnings- och intelligensstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"Gruppövningar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Ostrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" all- "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samtalsgränshet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Antal utbildningsår	0,10				
Gräfnologi och astrologi		0,02 (grafologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation	0,0				

## Om du själv ska på en anställningsintervju

- Gör något innan som sätter sprutt på lyckohormoner och belöningscentrum, så att du är litet lätt "hög" när du börjar
  - Rejäl löprunda
  - Riktigt rolig film eller TV-program
  - Träffa vänner du verkligen blir glad av
  - Läs något riktigt stimulerande, där du känner dig berikad eller bara inte kan låta bli att skratta högt

262

## Är du på rätt ställe?

"Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete."

Hälsölära, 1947

263

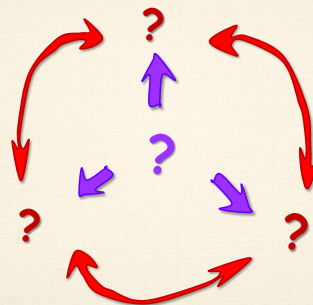
## Är du på rätt ställe?

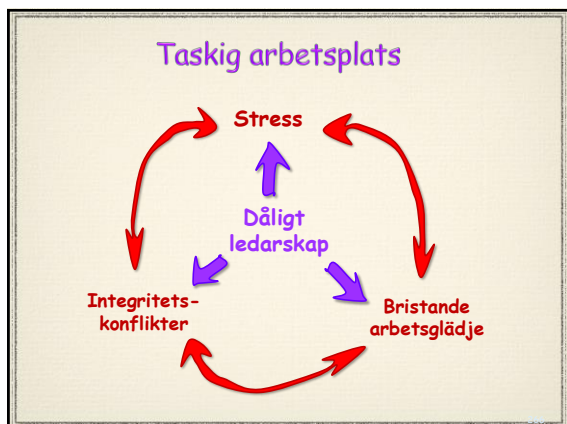
"Vi har alla en uppgift att utföra, en plats att fylla, och ju bättre vi lyckas härmed, desto bättre trivs vi med vår tillvaro [...]  
Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete."

Hälsölära, 1947

264

## Taskig arbetsplats

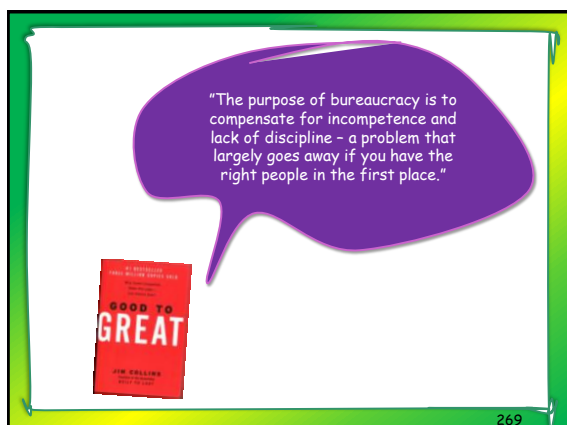




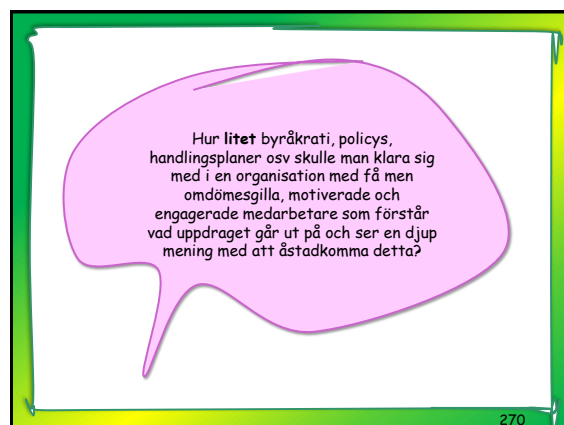
### Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

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

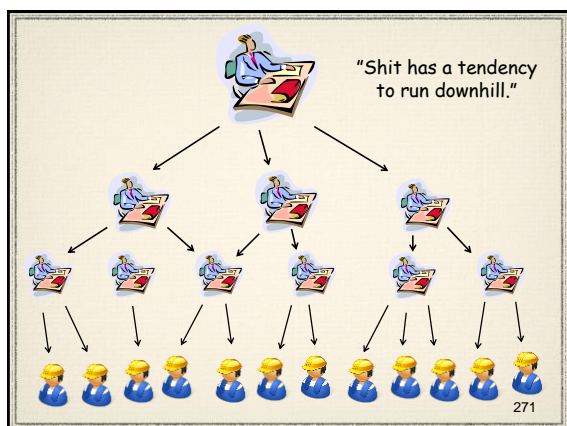
267



269



270



271

"Vid sidan av bra arbetskamrater brukar en bra chef framföras som absolut viktigast när det gäller att forma den goda arbetsplatsen.

Samtidigt finns en utbredd kritik mot dagens chefer. Det gör ledarens förmåga till att skapa välmående på en arbetsplats till en av de stora framtidsutmaningarna."



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

272



Varför är inte  
medarbetarna med  
här idag?

273

Tänk evolutionärt - samarbetsförmåga har ett  
överlevnadsvärde

Vår benägenhet för att anpassa oss till alla  
andras önskemål har varit betydelsfull för  
vår överlevnad - de som inte anpassade sig till  
gruppen fick inte vara med och dog snabbt.

274

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. ...

275

Chefen

Medarbetarna

Chef och  
medarbetare

276


Medarbetarskap och chefskap  
- olika sidor av samma mynt

**Chefens önskemål på  
medarbetaren:**

- Ansvarstagande
- Lojal
- Initiativrik
- Engagerad
- Samarbetsvillig


**Medarbetarnas önskemål  
på chefen:**

- Förtroendeingivande
- Rättvis
- Öppen
- Motiverande
- Tydlig



Medarbetaren har ett eget ansvar

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



SvD 14 juli 2011

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver!

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

Se till vad organisationen behöver...

- Satsa på samarbete.
- Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Både mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

1. Välj chef - inte jobb eller bransch
  - En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
  - Ett otydligt ledarskap är den största stressfaktorn.
  - En dålig chef är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och kan t o m göra dig sjuk.
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
3. Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
4. Gör saker du är bra på.
5. Var äkta, var dig själv.
6. Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
7. Ta en paus i livet då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

Vi kan SKAPA besvärliga människor

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



282

Går det att vara kvinna på ditt arbete?

På jobbet ska det inte märkas att du har barn.

Och hemma ska det inte märkas att du jobbar.

Kört från start?

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

284

## Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt tråkigt."

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

285

### Vi vill inte ha:

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

Vi vill inte ha tråkigt!

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

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

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

Vi vill ha kul på jobbet!

286

## Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

## Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

**...hen lämnar dig!**

288

## "Bad jobs kill people"

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

Sharon Toker

289

En hel massa grejer med samma syfte -



- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje



Optimalt resultat

290

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Vem vill du helst ha som chef?

1. En vänligt leende, skicklig social akrobat som vet hur man för sig och som gått både charmkurs och ledarskapsutbildning, men som är opersonlig och som du inte riktigt vet var du har egentligen?
2. En osmidig, halvbufflig och lätt oberstad typ somoreflekterat kör sin invanda stil, men som är rak och tydlig, besparar dig skitsnacket och trots sina brister visar att han bryr sig om dig och vill dig väl?

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

Deras själ och hjärta, entusiasm, engagemang och lojalitet kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor.

Att välja är att välja konsekvenser av valet

Om du *inte* behandlar dem så kommer du att få ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare i beredskapsläge.

Som ställer in dojjorna - men inget mer - i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till.

Du har dig själv att skylla då.

I stället för metoder

There is no real excellence in all this world which can be separated from right living.

David Starr Jordan

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

Christer Sandahl

## "Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

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

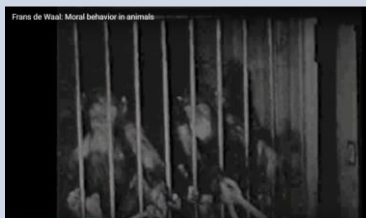


Martins farfars syn på andra  
(känd för att behandla alla lika)

SvD Näringsliv 11 sept 2011

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

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



## Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat en ledarskapsfilosofi

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

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

## Hur blir jag en trovärdig person?

1. **Integrity** - Are you congruent?
2. **Intent** - What's your agenda?
3. **Capabilities** - Are you relevant?
4. **Results** - What's your track record?



302

## Hur vinner man medarbetarnas respekt och förtroende?

- Man visar integritet och karaktär i alla lägen.
- Man har tydliga värderingar och principer och står för dem i alla riktningar.
- Man tar fullt ansvar för sig själv och sina handlingar, och skyller aldrig på andra.
- Man är pålitlig, förutsägbar, ärlig och autentisk.
- Man är rättvis - vilket inte innebär att man behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
- Man bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer, och visar det i praktisk handling.

## Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

## Ledarens viktigaste uppgift?

### Skapa en god stämning och atmosfär i gruppen

- Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?
- Hur är det känslomässiga klimatet?
- Hur har vi det tillsammans?
- Hur pratar vi med varandra?
- Hur bryr vi oss om varandra?

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

Everything they do becomes imbued with meaning and purpose, and their work days are spent improving people's lives - and that makes them really happy at work."

Michael Bungie

2018-01-28

306

## Vad tänker ni om denna approach?

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

307

## En väg till nöjda medarbetare som levererar

Vad tycker DU?

Bemöt dina medarbetare så att de inte kan låta bli att tycka om dig som människa - trots att du som chef inte alltid kan ge dem det de vill.

Och enda sättet att bli omtyckt av andra är att bry sig om dem på riktigt - att verkligen vilja dem väl och visa det i handling.

Och enda vägen till att orka bry sig om andra är att tycka om dem.



Leta efter något att tycka om, beundra och respektera hos varje medarbetare, och relatera sedan till denna del.

308

## Topp fyra?

1. Tyck om dina medarbetare. Se människan, inte bara medarbetaren.
2. Prata med medarbetarna - ofta, på riktigt, människa till människa, med mod, respekt och omtanke. Samtala med kvalitet!
3. Se till att medarbetarna upplever syfte och mening med det de gör, mening som berör deras viktigaste värderingar.
4. Gör det möjligt att ha riktigt roligt hos er.

309

## Lär känna dina medarbetare

Du kan inte hjälpa och stötta medarbetare som du inte vet hur de mår, trivs och har det



Prata med dem regelbundet och ta reda på!

Varje medarbetare är en arbetsuppgift!

## Chefens viktigaste uppgift

**Prata** med dina medarbetare.  
På riktigt, två jämlikar emellan.

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

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

## Vilken sorts ledarskap utövar du?

### Transaktionellt

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

### Transformering/förvandlande

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

Det är ädlare att ge sig själv fullständigt åt en människa än att arbeta flitigt för massornas frälsning.

Dag Hammarskjöld



Att vara arbetsgivare är som att driva ett växthus.

Med bara orkidéer.

314

Vad behövs för att medarbetaren ska trivas ombord?

1. **En affektiv relationell komponent** = ett känslomässigt band (anknytning) mellan anställd och chef.
2. **Samarbetsaspekt** = man är överens om vart skutan är på väg och hur den seglas.

316

## Habit 5

Seek first to understand,  
then to be understood

### Vad menar vi med att "förstå"?



Vi vill varken ha beröm eller metoder...



...vi vill ha kontakt, äkthet och närande relationer!

Alternativ till beröm:

"TACK!"

### Hur vet man vad som är "rätt liv"?

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

322

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

Att bry sig om medarbetaren handlar om att intressera sig för och ibland även hjälpa henne med dessa frågor, inklusive hur hon kan få ihop sina behov med jobbet hos er.

Lojalitet kan inte beordras eller köpas. Lojalitet grundas i medarbetarens tacksamhet över att du bryr dig om henne. Lojalitet är en konsekvens!

323

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

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

324



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

1. **Du själv**
  - uppfattar inte den andre korrekt
  - projektioner av egna problem och misshagliga personlighetsdrag
  - orimliga förväntningar
  - du bemöter den andre på ett så otrevligt sätt att denne svarar med samma mynt
  - du har själv med ditt beteende *lärt* personen att vara på detta vis mot dig
2. **Relationen/interaktionen**
  - Bristande relationsfärdigheter som leder till missuppfattningar, besvikelse och antipati.
3. **Situationen**
  - Stress, konkurrens, i "systemet" inbyggda och ofrånkomliga konflikter, orättvisor.

325

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

4. **Sjukdom**
  - Kroppslig sjukdom (hjärntumör, demens, stroke)
  - Missbruk, beroende, abstinens
  - Psykiskt sjuk (depression, psykos, mani, ångestsjukdom...)
  - Neuropsykiatrisk problematik (ADHD, Aspergers syndrom, låg begåvning)
5. **Personligheten/karaktern**
  - Personlighetsstörning (narcissism, borderline, psykopati m fl)
  - Kverulansparanoia, rättshaverism
6. **Livet** - livskris/utvecklingskris/trauma
7. **Taskiga kartor, orimliga förväntningar och integritetsproblem**
  - Uppfattar och tolkar oss och våra intentioner felaktigt
  - Orimliga förväntningar på livet och andra människor.
  - Bristande balans mellan integritet och samarbete.
8. **Brister i uppfostran** (personen är helt enkelt ohysad och otrevlig)?

326

### "Svåra" människor och tillstånd

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Personlighetsproblematik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bristande personligt ansvarstagande</li> <li>- Negativistisk och svartsynt</li> <li>- Emotionell instabilitet</li> <li>- Histrionisk</li> <li>- Narcissism</li> <li>- Antisocial/psykopatisk</li> <li>- Paranoid</li> <li>- Rättshaveristisk</li> <li>- Passivt aggressiv</li> <li>- Osjälvständig</li> <li>- Fobisk</li> <li>- Tvångsmässig</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>Psykisk sjukdom</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depression</li> <li>- Bipolär sjukdom</li> <li>- Ångestsjukdom</li> <li>- Psykos</li> <li>- Missbruk</li> </ul> </li> <li>3. <b>Neuropsykiatrisk funktionsnedsättning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ADHD</li> <li>- Autistiska tillstånd</li> <li>- Svagbegåvning</li> </ul> </li> </ol> |
|--|---|

### Har ni sådana här hos er?

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

Som synes starkt narcissistiska och antisociala drag.

329

### Några frågor:

1. Är detta en person som ö h t **kan** må bra?
2. Finns det **förutsättningar** för just denna person att må bra hos oss?
3. **Går** det ö h t att må bra hos oss?