

Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen

Om att hjälpa sina medarbetare prestera på topp och må bra på av jobbet



Michael Rönne
 Överläkare, specialist i psykiatri
 Norra Stockholms Psykiatri
 mronne@gmail.com
 www.lacm.se
 September 2016



Mina "meriter"

- ❑ Psykiatriker
- ❑ Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning
- ❑ Chef och arbetsledare för en massa läkare under utbildning
- ❑ Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning på mindre optimal arbetsplats
- ❑ Frivillig arbetsnarkoman
- ❑ Har själv gjort nästan alla tabbarna jag skriver om och lärt mig den hårda vägen



2


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

Brené Brown

3


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



Robert Frost

4

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



Antonio Machado

5

Välj det DU gillar och tror på, och smaka (testa) i lugn och ro!



7



Diskutera

Varför är folk inte på jobbet?

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

10

Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

11

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan	Alla	Skära	Redan sjuka
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	+	++	+++
Chefens ges rimliga förutsättningar - stöd uppifrån, 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, 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 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, psykiater i grupp	-	+++	+++

Område	Eget material på www.lorami.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
Chefens 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, http://lorami.se/f/c3586rsr/5c3544denngc%20pag%40gktt3.htm

Varför är inte medarbetarna med här idag?

16



Somliga bilder kan läsas på flera sätt

Tips och tankemodeller som

1. Du förhoppningsvis kan använda i arbetet som ledare.
2. Du kan använda för att själv få det roligare på jobbet.
3. **Medarbetarna** kan använda som hjälpmedel för att få det litet roligare på jobbet.
4. (Alla kan använda sig av även privat om man skulle vilja få det en smula bättre även där.)

18



Är detta en realistisk målsättning med denna dag?

Jag ska ta med **minst en sak** härifrån som kommer att göra mig till en bättre och mer harmonisk chef framöver

När bilden ser ut så här måste man **GÖRA** något - vanligen diskutera.

"Diskutera" betyder:

1. Tänk själv och anteckna minst en egen tanke
2. Diskutera med en eller två grannar, *eller* diskussion i stor grupp (ca fem deltagare)
3. Gemensam diskussion och uppföljning
4. Skriv ned eventuell slutsats/föresats

21

Vad skulle du vilja ha med dig hem idag?

22

Vilka är era största svårigheter och utmaningar i rollen som chef?

Diskutera!

23

Några frågor som borde intressera varje chef

Vad tycker DU?

1. Vad får medarbetare att prestera sitt yttersta?
2. Varför bryr sig de flesta medarbetare varken om företags 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?



24

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. Likheterna mellan ett bra företag och en indianstam, och hur fungerar en sådan egentligen?



25

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

26

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt GÖR som jag vill?

27

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

Stephen R. Covey



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

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Taskig arbetsplats - en principskiss



30

Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

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



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



Besvärliga människor - en principskiss



34

Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

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

35

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

Man måste förstå!

36

Människan betvingar naturen,
inte med kraft utan genom
förståelse.

Jacob Bronowski

37

Ni vill veta hur ni ska göra



Jag kommer att ge förslag på hur man kan tänka

Metoder och tekniker?

- 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 använder 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 naturliga och rätt för mig själv
- Metoden måste passera ditt sunda förnuft och omdöme "på vägen"
- Om att måla...
- Risken är att de kommer i vägen för vår spontanitet, äkthet, naturlighet, autenticitet...
- ...och att vi inte längre förmår vara fullt närvarande i samtalet
- Vi får inte gömma oss bakom dem
- Hur skulle det kännas för mig om den andra pratade så här?

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



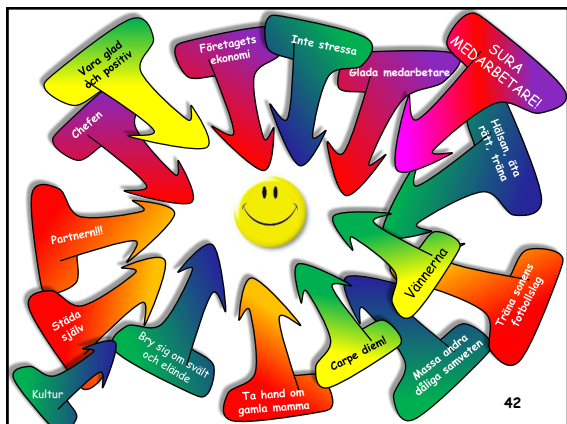
40

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



42

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

...hen lämnar dig!

44

Chefers två uppgifter

1. Ta väl hand om medarbetarna
2. Ta väl hand om sig själv

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

47

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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



48

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



Satsa på självkänedom Diskutera

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?
2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**

Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare?

Fråga vilket chefskap hen behöver

Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta, om vi bara frågar samt lyssnar på svaret

1. Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
2. Hur många av er håller regelbundet "stay interviews"?

Gissa inte vad medarbetarna behöver och vill ha - fråga dem!

- Vad är bäst med att jobba hos oss?
- Får du använda dina kunskaper och talanger fullt ut, får du den stimulans och utveckling som du vill ha?
- Vad skulle kunna få dig att lämna oss?
- Vad saknar du?
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

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

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

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

53

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 ut.

Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. och med en riktigt bra chef

54

VÄLJ SJÄLV



Annars väljer någon ANNAN åt dig!

55



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)

Fallbeskrivning

58

Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

1. Sov: Goda sömnvanor, 6-9 timmar/natt
2. Knyt band: Till familj, vänner, medmänniskor
3. Motionera: Gärna 3 x 30 min/vecka
4. Ät: Sunda kostvanor
5. Fortsätt lära: Behåll nyfikenheten, testa nya saker
6. Ge: Tid, kärlek, uppmärksamhet

? KASAM: Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)

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

59

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."

60

Är detta möjligt?

"Skulle ni kunna tänka er att vara där jämt?"

"Ibland lider man helt frivilligt flera dagar i sträck!"

Kan jag välja 😊 litet oftare?

Tack till Kay Pollak!

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



1. Vilka av er tänkte denna tanke i morse?
2. Vilka tycker att det vore rimligt att göra det?
3. Så varför tänkte ni inte så?
4. Skulle era dagar bli annorlunda om ni gjorde en vana av denna tanke?



63

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

64

Varför känner jag som jag känner?

Händelse

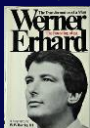
Tolkning/attityd/tanke
om det som händer

Känsla

Beteende/handling
styrdd av känslan

65

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



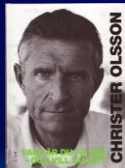
Werner Erhard:
What is the possibility of
relationship?

66

"You have been given the gift of
life. You can have it some, or
you can have it all - it's up to
you!"

Föreläsning Loving fully - living freely, Allen Cohen, Café Pan 10/10 1986

Frågan är om det finns något i ditt liv du har anledning vara mer tacksam för än att du kan ge dina barn mat var dag?



68

Normal day

Normal day, let me be aware of the treasure you are. Let me learn from you, love you, savour you, bless you, before you depart.



Let me not pass you by in quest of some rare and perfect tomorrow. Let me hold you while I may, for it will not always be so.

One day I shall dig my fingers into the earth, or bury my face in the pillow, or stretch myself taut, or raise my hands to the sky, and want more than all the world: your return.

Mary Jean Irion: Yes, World: A Mosaic of Meditation

Vår hjärna har ett problem...

Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter fin - men är den SANN?

70

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

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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



75

Taskiga kartor är ett osvikligt recept för ett taskigt liv

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

Daniel Patrick Moynihan

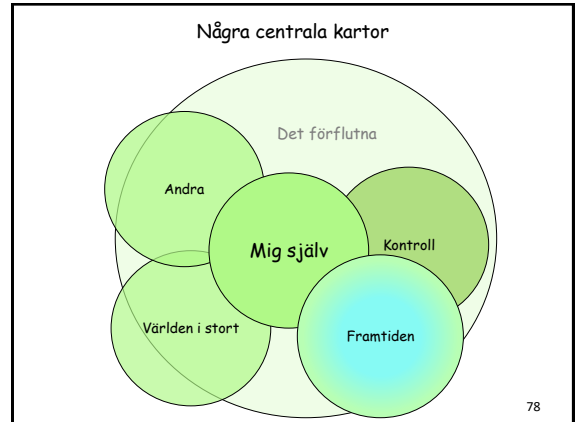
Nytt ord i SAO 2015:
"Faktaresistens"

76



Recept för mer lycka, ökad effektivitet och bättre självkänsla i ditt liv:

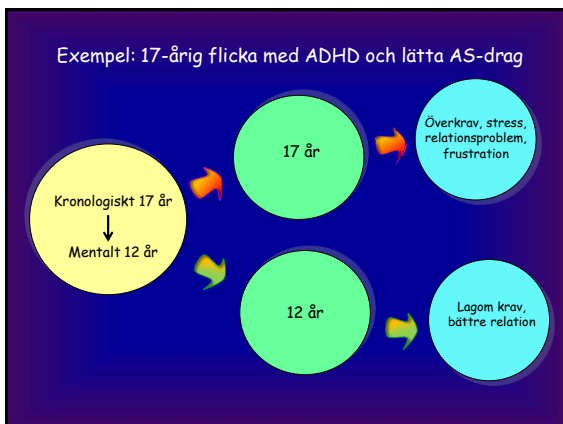
1. "Face the brutal facts" - se verkligheten som den är
2. Du kan välja - gör det
3. Ditt viktigaste val: Lev med integritet = låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

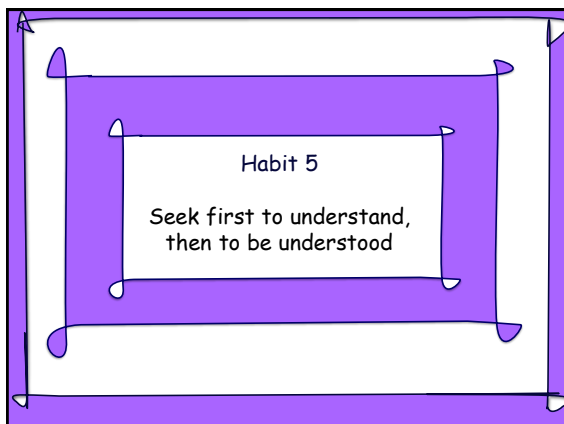
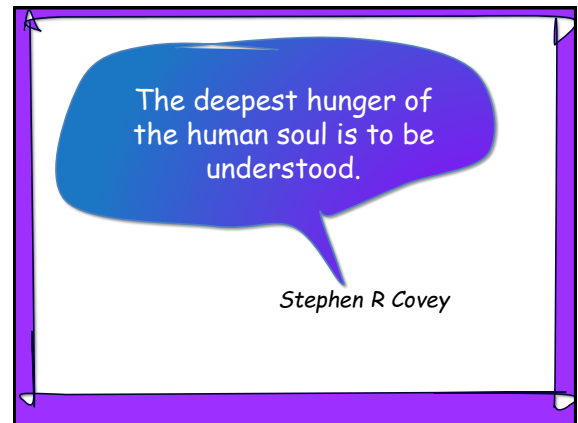
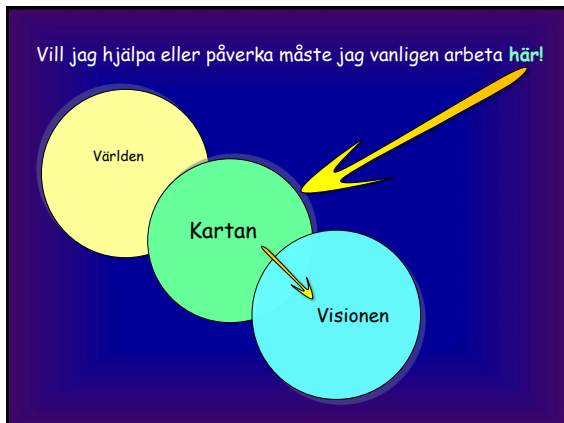
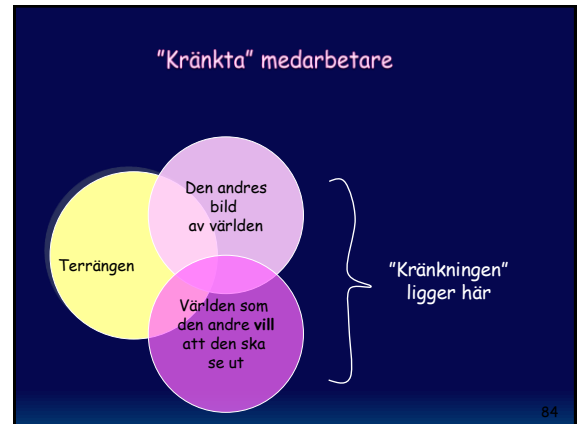
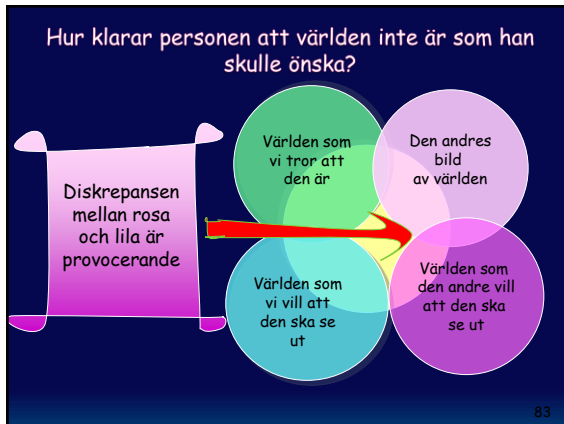


En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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

79





"Det som är botten i dig är botten också i andra."

Om inte - hur ska vi **då** få veta vad andra känner, tänker och vill?

90

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

91

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



92

Självisikten kan brista på flera sätt



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

Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

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

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

95

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

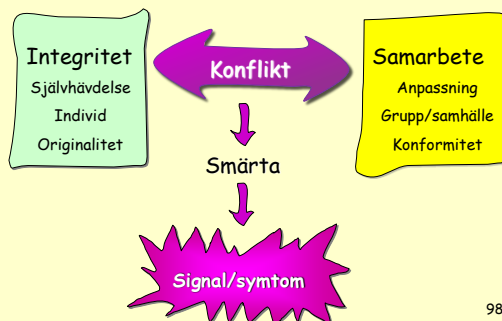
96

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

97

Integritet och samarbete

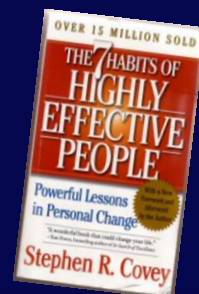


98

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2016-09-25

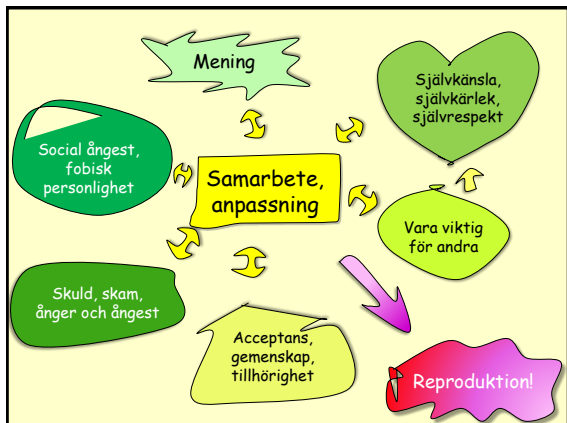
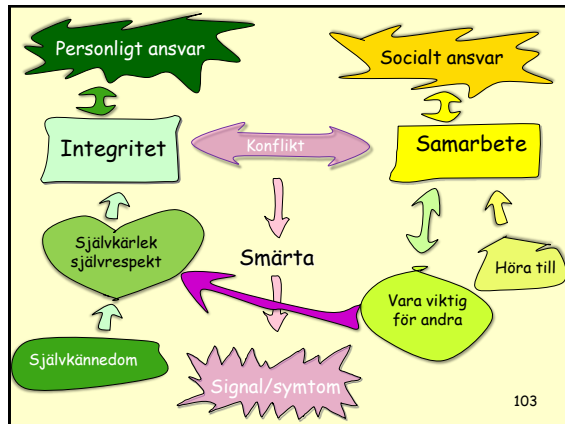
Michael Roberts

"Kommer inte att hända"



Vad kostar det att vara med här?

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



Håller ni med?

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

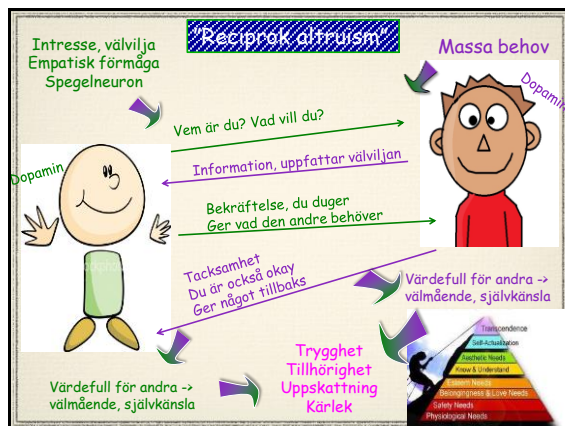
"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. They have to stop demotivating them."

Harvard Business School

Håller ni med?

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

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr



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.

108



Tala inte om för den andre vad hen ska göra om du inte blir ombedd.

Fråga istället vilka förslag hen själv har och vad hen tycker vore den bästa lösningen.

109

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.

"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

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

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

...arbetar för mer än lönen,
...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen,
...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodosä dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför denne.

111

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

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

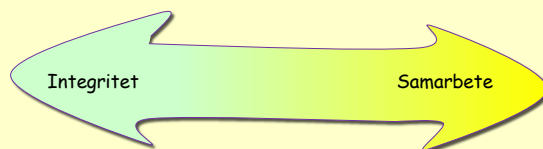
Sitt ner med varje medarbetare och fråga

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

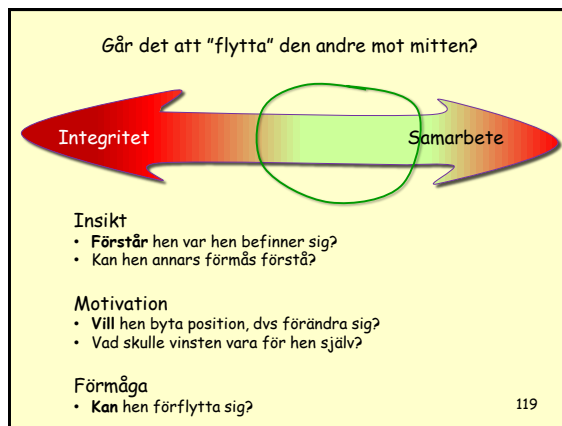
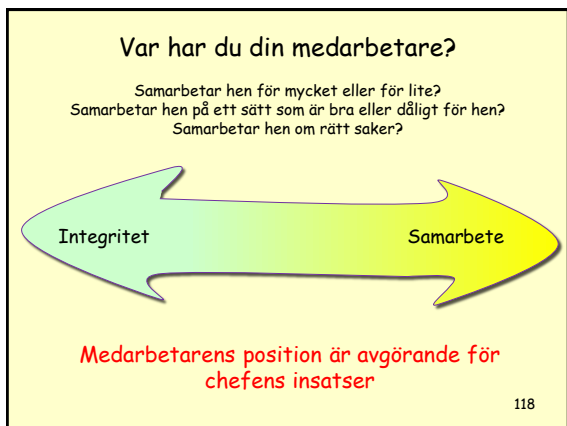
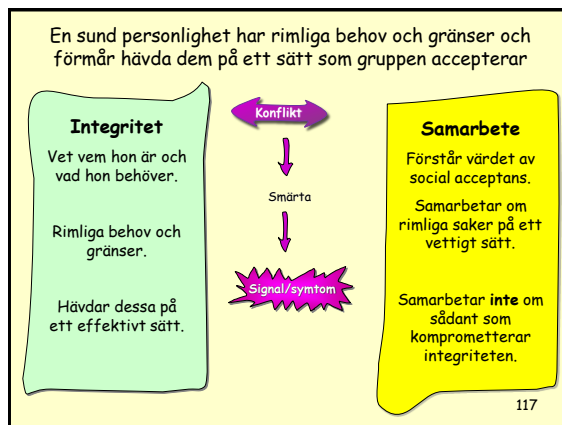
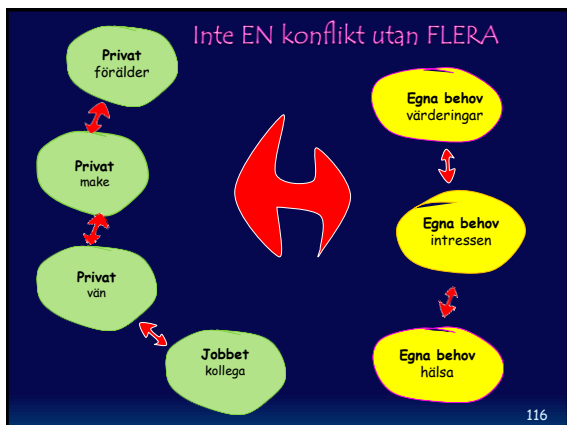
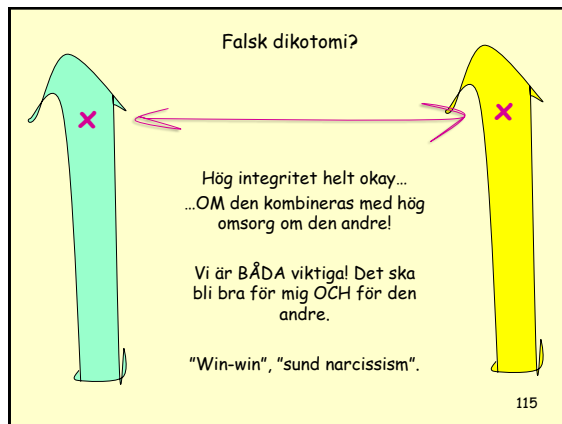
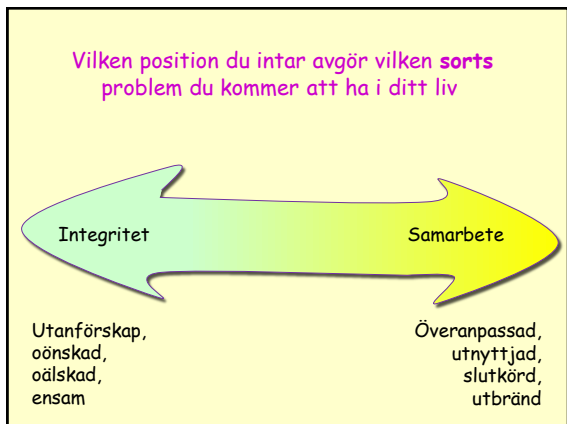
Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

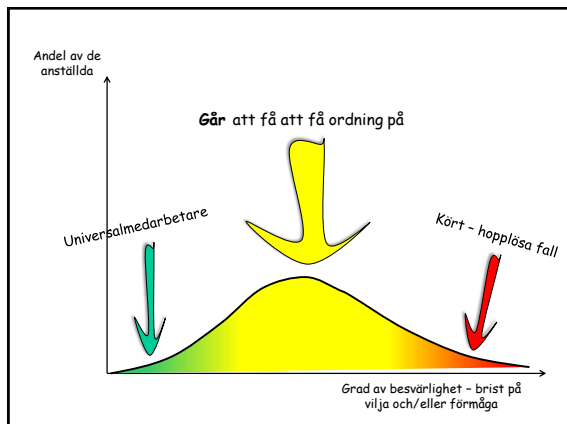
112

Varje position har sina för- och nackdelar.



113





Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

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



"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

122

Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

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

Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?

En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

124

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?

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

126

Må bra på jobbet i sammanfattning

Välj chef

127

...inte bara chef, förresten

Välj kollegor

128

Stress och självkänsla

129

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress - några vanliga förslag

~~Djupandning
Yogaövningar
Massage
Skäm bort dig med...
Sluta röka~~

Så vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Fråga först varför du gör så mot dig själv!

Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att
"prestation = kärlek"?

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

Jag är viktig och värd att ha det bra!

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

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

"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

135

Earn thy neighbor's love.

Hans Selye

things, one acquires status and security in the community. The guideline of earning love merely attempts to direct the hoarding instinct toward what I consider the most permanent and valuable commodity that man can possess: a huge capital of goodwill that protects him against personal attacks by others.

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



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

137

Villkorad vilkorlöshet?

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.

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

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

"Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - vet och visa vem du är, och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. Lev så att du blir tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än dig själv.
3. Ge frikostigt av dig själv till andra. Alla har något att ge, och alla du möter har en mängd otillfredsställda behov. Bara att börja fylla på!
4. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv.

Lyckan följer med självkänslan på köpet.

140

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina medarbetare väl!

141

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

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

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

144

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

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto

Tänker win/win

Försöker förstå varandras behov

Synergi

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

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

Om den andre är viktig för dig - visa det

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

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



Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra
 några insättningar!

Vilken sorts ledarskap utövar du?

Transaktionellt

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

Transformerande/förvandlande

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

Diskutera:

Vilka insättningar kan ni göra på
 medarbetarnas konton, som troligen
 skulle ge ett stort tillskott av
 förtroendekapital utan alltför stor
 kostnad för er?

Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!

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

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

Alternativ chefskurs



Har du provat med att försöka
TYCKA OM
 dina medarbetare?

Chefens första bud?

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

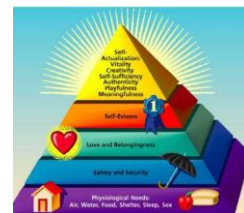
159

En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



160

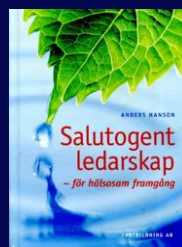
Jag har inte hittat på detta själv



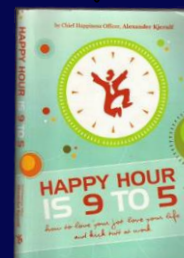
161

Två till

Mening och syfte



Glädje



162

En genväg till nöjda medarbetare som levererar

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 praktisk 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.

163

Vad tycker DU?

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.

Topp fyra?

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

165

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

166

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!

167

Håller ni med?



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

168

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

169

Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång som ledare - förvalta det väl.

170

Diskutera: Hur kommer detta att gå?

Andra budet för varje chef:

Aldrig ljuga för sina medarbetare.

171

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?

"Model, don't teach."
"Guide, then step aside."

Men...

Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.



174

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

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



Chefens tredje bud

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.

Ni deltar inte i samma samtal

Råd för kristtödsarbete, modifierade från Terapiens guld av Irvin D Yalom



Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

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

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

180

I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Odlia en relation att bygga på
- Kontakt, samtal och dialog
- Kom från kärlek och välvilja, bry dig på riktigt
- Respekt, ta på allvar
- Var äkta och autentisk, spela inte en roll
- Likvärdighet och medkännande - det kunde lika gärna varit jag själv
- Närvaro - uppmärksamma och följ vad som händer i samtalet
- Ena örat mot innehållet och det andra mot processen
 - Lyssna noga på dina egna känslor och reaktioner
 - Var medveten om den andres reaktioner
 - Red ut och gå vidare när det går snett
- Ge ärlig återkoppling, skapa trygghet

181

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!

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."

183

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

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



Identifiera och tillfredsställ
människors behov

185

Slutsats

SNACKA med besvärligt folk...
Snacka litet till... och ÄNNU mer.

Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga
förväntningar.

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

JOBBA litet!

186

Ska vi ge råd?

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

187

Skilj på råd och goda råd

Ett **gott råd**

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

188

Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

