

Arbetsglädje är bästa boten mot stress och stressrelaterad ohälsa

Detta är en beskrivning av en kurs om att leda med arbetsglädje och stresshantering som jag gav för ett par år sedan. Eftersom detta är en så central del av ett gott och hållbart ledarskap och går som en röd tråd genom den nu aktuella utbildningen Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen bifogas beskrivningen denna kurspärm. Här finns mycket matnyttigt och ett utkast till en ledarskapsfilosofi som är betydligt mer användbart att ha med sig än diverse populära "quick fixes".

Jag är överläkare och specialist i psykiatri med grundläggande utbildning i kognitiv psykoterapi. Jag är sedan 18 år arbetsledare och rekryterings- och utbildningsansvarig för ett sjuttio-tal underläkare vid Norra Stockholms Psykiatri. Eftersom medarbetarnas arbetsglädje har en avgörande betydelse för arbetsresultatet försöker jag skapa en arbetsplats där medarbetarna trivs och utvecklas, samtidigt som de får jobbet gjort. Jag har omfattande undervisningsvana i psykiatri och psykologi, ledarskap, stress och arbetsglädje, relationer, besvärliga medarbetare och svåra möten, självkänsla och integritet, kontroll och personligt ansvarstagande. Jag ger för flera utbildningsorganisationer kurser i psykiatri för jurister, beslutsfattare, personalhandläggare och andra som har nytta av en djupare förståelse av mänskligt beteende. Jag har medverkat som krönikör på www.dagensjuridik.se och skriver där om psykologi och psykiatri på det övergripande temat "Att leva på tvåtusentalet och må bra ändå".

Under mina år som psykiater och arbetsledare har jag skaffat mig betydande erfarenhet om vad som kan få oss människor att tappa gnistan i liv och arbete, och vad vi behöver för att må bra och prestera på topp. Jag väver i denna utbildning samman mina teoretiska kunskaper med mina praktiska erfarenheter i en blandning av vardagsnära råd och praktiskt inriktade verktyg för vad vi själva kan göra för att öka vår egen och våra medarbetares arbetsglädje i syfte att stimulera medarbetarnas prestationer och därigenom förbättra organisationens resultat.

Kursen vänder sig till alla med någon form av formell eller informell ledarroll som vill lära sig hur de med hjälp av tidlösa värden som omtanke, respekt, likvärdighet, ärlighet och genuina relationer till medarbetarna kan utveckla ett ledarskap som tillvaratar varje medarbetares potential och därigenom optimerar varje medarbetares prestationer på såväl kortare som längre sikt.

Förhoppningsvis blir det en livlig, engagerande, matnyttig och spännande kurs med tempo, högt i tak och spännande diskussioner.

Som deltagare får du kunskap om

- Hur du kan utveckla ett ledarskap som utgår från medarbetarnas djupare behov och baseras på din vilja och förmåga och att se och bry dig om dina medarbetare som människor - inte bara som produktionsfaktorer.
- Ledarskap fokuserat på arbetsglädje, och varför detta är en så effektiv genväg till nöjda medarbetare och goda resultat.
- Vad arbetsglädje består av och vad som gör att den frodas alternativt vissnar bort.
- Vikten av arbetsglädje för medarbetarnas hälsa och prestationer *och* för din organisations resultat.
- Vad du själv kan göra för att hjälpa dina medarbetare uppleva genuin och varaktig arbetsglädje.
- Hur du kan öka dina medarbetares arbetsmotivation och lojalitet mot företaget

- Ett praktiskt perspektiv på stress, utmattning och utbrändhet. Vilka är riskfaktorerna? Hur känner du igen, förebygger och hanterar ohälsosam stress hos dina medarbetare? Varför arbetsglädje är bästa skyddet mot stress.
- Hur du kan hantera din egen stress så att den inte inverkar negativt på hur du mår och sköter dina uppgifter.
- Hur du kan hjälpa dina medarbetare att hitta en bra balans mellan arbete och fritid. Medarbetarnas liv utanför arbetet är lika viktigt för dem som yrkesarbetet. Medarbetare som mår väl och lyckas med vad de föresätter sig inom livets alla områden presterar nästan alltid bättre på arbetet än de som har ett ensidigt fokus på yrkeslivet.
- Vad självkänsla och integritet egentligen innebär och varför det är viktigt för medarbetarnas arbetsglädje att tillgodose dessa psykologiska behov även på jobbet.
- Du kommer på köpet att lära dig mycket om hur du kan ta hand om dig själv på ett fruktbart sätt, samtidigt som du får insikter och redskap för att själv bli en mer uppskattad medarbetare. En ledare som vill hjälpa sina medarbetare att må bra och trivas på jobbet måste själv ha roligt och visa det!

Kursbeskrivning

Stress, utbrändhet, vantrivsel, dåligt ledarskap, missnöjda medarbetare, konflikter och ökande sjukskrivningstal hör till vardagen på många arbetsplatser idag. Kostnaderna i form av de berördas lidande och organisationernas reducerade produktivitet är avsevärda. En del av problemen sammanhänger med ”besvärliga” individer – chefer såväl som medarbetare – medan andra främst beror på brister i organisationen. Det finns ett stort utbud av välvilliga hjälperbjudanden – kurser, coacher, konsulter, ”managementlitteratur” – att välja bland. En del av dessa kan säkert göra nytta, förutsatt att det råkar bli rätt insats av rätt person mot rätt problem vid rätt tidpunkt, men många av dem är ovetenskapliga, krångliga, teoretiskt smalspåriga eller på andra sätt problematiska.

Avsikten med denna kurs är att med utgångspunkt i vetenskapliga fakta och sunt förnuft belysa arbetsglädjens avgörande betydelse för medarbetarna och organisationen, samt att förmedla praktiskt användbara verktyg som kursdeltagarna kan ta med sig till den egna arbetsplatsen för att omgående påbörja arbetet med att öka sin och medarbetarnas arbetstrivsel. Vår arbetsglädje, vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder, vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete. Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb. Det handlar inte om att arbeta mindre, däremot om att arbeta klokt utifrån sina egna resurser och behov. Det handlar om att lära känna sina egna drivkrafter och gränser så att man kan fintrimma sina prestationer utifrån sina och företagets aktuella och mer långsiktiga förutsättningar. Det handlar om att ha roligt på jobbet!

Kursens utgångspunkt är att en människa som inte mår bra, som inte kan hantera de påfrestningar hon utsätts för, som har problem i det privata livet eller inte kommer överens med sina arbetskamrater, i längden inte kommer att prestera bra på jobbet. Det är därför av vitalt intresse för varje framsynt organisation att göra allt den kan för att varje medarbetare ska trivas, både på jobbet och med livet i övrigt. De flesta normala människor *vill* prestera på topp och gör så helt av sig själva om de ges rimliga förutsättningar och inte direkt hindras av brister i ledningen eller andra missförhållanden. Dina anställda får säkert lära sig mycket om hur man utformar verksamhetsmål, allokering av resurser, optimerar säljinsatser och kostnadseffektiviserar arbetsprocesser. Men får de lära sig hur de behåller arbetsglädjen, självförtroendet och orken så att de har förutsättningar att må bra och vara en tillgång för organisationen år efter år? Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

För att vi ska orka ett helt yrkesliv är det nödvändigt att vi trivs på jobbet. Vi fungerar bättre och är trevligare att ha att göra med när vi mår bra. Var och en måste själv ta ansvar för sin arbetstrivsel, men ledningen kan göra en hel del för att öka medarbetarnas motivation och möjligheter till detta. På de flesta något så när normala arbetsplatser finns inget behov av komplicerade resonemang och avancerade modeller. Det räcker långt att vi bestämmer oss för att det är viktigt att ha roligt på jobbet och därefter konsekvent gör rätt saker tills vi når målet. Det handlar i hög grad om att tillämpa vanligt sunt förnuft på ett systematiskt sätt. Kunskaper, motivation, planering och insiktsfull handling är basen i framgångsrikt förändringsarbete, här som i andra sammanhang.

Den avgörande frågan är: varför går människor till jobbet? Om du som ledare tar reda på vad som driver varje medarbetare, och hjälper var och en att uppnå det just hon vill ha och behöver av arbetet, bidrar du till entusiastiska medarbetare som arbetar på toppen av sin förmåga, år efter år. De positiva konsekvenserna för organisationens resultat är lätta att räkna ut, liksom effekterna på medarbetarna.

Att bli en god ledare är ingen ”quick fix”. Ledarens förmåga att leda är en avspeglning av dennes karaktär som den tar sig uttryck i egenskaper som ett gott hjärta och sunt förnuft, i kombination med målmedvetet arbete. Ett gott ledarskap är ett resultat av ledarens samlade livserfarenheter, förmåga till medmänsklighet och genuina intresse för dem hen är satt att tjäna. Egenskaper och förhållningssätt som man i gynnsamma fall utvecklar under resans gång och annars måste tillägna sig. Enda vägen till ett ledarskap som håller i längden är att lära känna och bry sig om sina medarbetare på riktigt, som människor och inte bara som medarbetare. Ett gott ledarskap utgår från människans djupare behov, som trygghet, närhet, tillhörighet, goda relationer, mening och sammanhang, självbestämmande, självkänsla, att bidra, att vara värdefull för andra, och ger medarbetarna utrymme att tillgodose dessa behov även på arbetsplatsen. Utbildningen förmedlar det du behöver veta för att skapa en arbetsplats där människor har roligt och trivs, upplever närande relationer, blir sedda och bekräftade både som människor och för det de åstadkommer, upplever mening med sitt arbete samt lär sig och utvecklas kontinuerligt.

Några väsentliga saker du som ledare kan behöva hjälpa dina medarbetare med följer här. Se även mer utförlig beskrivning längre ned i dokumentet.

- Att ha roligt på jobbet. Arbetsglädje är den bästa vaccinationen mot stress och utmattning. Med rätt redskap kan dina medarbetare lära sig att ta kontroll över sin arbetstillfredsställelse.
- Att känna igen stressvarningar. Det är inte skadligt att jobba mycket, men för att över tid prestera på sin högsta nivå behöver dina medarbetare lära sig uppmärksamma sina egna signaler och finjustera sin prestationsnivå utifrån kroppens och hjärnans behov och kapacitet. Emellertid handlar mycket ”stress” egentligen om vantrivsel på jobbet, och då hjälper det inte att jobba mindre - medarbetaren måste då istället *ändra* på något och kan behöva din hjälp med det.
- Att hitta balansen mellan sina egna och företagets behov. I en hållbar organisation måste varje medarbetare lära sig att hitta sin egen optimala prestationsnivå.
- Att vårda sina relationer, privat och på jobbet. Vi behöver alla hämta näring ur goda relationer för att orka prestera på topp. Många försummar att skapa och upprätthålla goda relationer, andra har bristfällig förmåga och behöver då hjälp med hur man gör.
- Att hantera känslor och tankar effektivt. Genom att i det dagliga livet träna sin emotionella och sociala kompetens och sin förmåga att fokusera tänkandet på rätt saker lär sig dina medarbetare att behålla sin sinnesro, tänka logiskt och göra det bästa möjliga även i svåra situationer.

- Ta personligt ansvar. Genom ökad medvetenhet om det personliga ansvarstagandets betydelse för arbetsgruppens möjligheter att lösa sina uppgifter blir dina medarbetare effektivare och mer uppskattade lagspelare.

De flesta människors innersta drömmar handlar om tid, hälsa och positiva upplevelser som närhet, gemenskap, spänning och glädje. Ledare som vill utnyttja medarbetarnas fulla potential ser till att de får möjlighet att uppfylla sina drömmar även på arbetet. 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! Däremot vill vi inte ha meningslösa sammanträden, organisationsplaner, omorganisationer, byråkrati, implementeringar, budgetmonomani, enfaldighet eller hyckleri. Vi vill inte ha tråkigt!

Konkreta saker som de flesta arbetstagare söker av sin arbetsplats är:

- Meningsfulla arbetsuppgifter.
- Möjlighet att påverka sin arbetssituation.
- Inflytande över sina arbetsuppgifter.
- Att kunna utvecklas i sin yrkesroll.
- Att kunna kombinera arbete med fritid.
- Delaktighet i verksamhetens utveckling.
- En socialt ansvarstagande organisation.

Att skapa ett bra företag handlar om att bygga en god ”stamkultur”:

- Denna ger oss tillhörighet, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen. Här upplever jag gemenskap och glädje.
- Den binder oss samman och ger oss känslan av att vara del av ett större sammanhang. Här hör jag hemma, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- Här finns berättelserna som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- Här hämtar vi tro och värderingar, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Här lär vi oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Här får vi använda våra resurser - kreativitet, glädje, galenskap, lidelse - och oss själva - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill - till stammens bästa.
- Här finns det utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap, här har vi *roligt* tillsammans!
- Sammantagna skapar dessa ingredienser *lojalitet*, fritt vald, för att vi vill och väljer det.

Ett framgångsrikt företag:

- Odlar berättelserna och en stark stamkultur.
- Drivs av en tydlig vision som visar riktningen.
- Styr efter starka värderingar som hjälper till att styra skutan.
- Ger tydliga löften.
- Törs sätta upp stora mål.
- Levererar en levande beskrivning som ger äventyrlust.
- Väljer en ledig, lönsam och långsiktig position.
- Förstår och tar konsekvenserna av vision, värderingar, löften, mål och position.
- Har en ledare som kan hålla i rodret när det blåser.
- Får medarbetarna att dra i samma ända av repet och plocka fram det bästa hos sig själva och andra.

Arbetsglädje är en riktig ”win/win”-situation. Det blir bättre för såväl medarbetarna som företaget när medarbetarna älskar sitt arbete och känner genuin arbetsglädje. ”Konflikten” mellan arbetsgivarens och arbetstagarens intressen är ofta fiktiv. Vi har vanligen betydande gemensamma intressen. Jag mår själv bättre av att leverera ett jobb som arbetsgivaren blir nöjd med, och arbetsgivaren får ett bättre jobb gjort om han vårdar arbetstagaren ömt och ser till att denne mår bra på jobbet.

De bästa och lyckligaste medarbetarna är de som brinner för sitt jobb. ”Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra” skrev Abraham Maslow som ägnade sitt liv åt att studera mänsklig utveckling och vad som får oss att blomstra. ”Arbete är kärlek som gjorts synlig (...) Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger” skrev Kahlil Gibran. Arbetsglädje är den bästa vaccinationen mot stress och utmattning. Arbetsglädje är en förutsättning för att uppnå sin fulla potential, bli framgångsrik och göra en positiv skillnad. Energi, kreativitet och motivation följer av genuin arbetsglädje. Ett rikt, utvecklande och djupt tillfredsställande arbetsliv gör att även livet utanför jobbet blir bättre. En medarbetare som inte trivs på arbetet förändras gradvis och blir trist och grinig, bitter, lågpresterande och försåtligt destruktiv både på arbetet och privat. Han blir en skugga av vad han kan vara, han använder bara en liten del av sin potential, han sprider inte energi och glädje till människor omkring sig. Ingen människa har råd att inte älska sitt arbete, och inget företag har råd med sådana medarbetare. En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning, medan en sur och missnöjd medarbetare kan förpesta stämningen alldeles. I förlängningen av bristande arbetsglädje hotar utmattning, depression och missbruk. Lyckligtvis är arbetsglädje inget som drabbar en av en slump utan en färdighet man kan lära sig. Kursen förmedlar effektiva redskap som medarbetarna kan använda för att ta kontroll över sin arbetstillfredsställelse, *trots* besvärliga medarbetare, missnöjda kunder och andra bekymmer som man hittar på de allra flesta arbetsplatser. Det viktigaste är din egen entusiasm och beslutsamhet att skapa en trevligare arbetsplats där du befinner dig. Det är du och dina arbetskamrater som tillsammans har kraften och möjligheten att skapa den arbetsglädje ni vill ha. Arbetsglädje kommer från de saker vi gör här och nu. Vinsten blir stor för företaget. Arbetsglädje formar hela företagskulturen, attraherar de bästa medarbetarna och får dem att vilja stanna. Medarbetarna ska inte bara göra det som företaget vill att de ska göra – de ska själva *vilja* göra det som behövs! För detta fordras ett helt annat synsätt från ledningen, som i gengäld får en helt annan sorts medarbetare som belöning.

Några av vinsterna med nöjda medarbetare för organisationens resultat är:

- De anställda tar mer ansvar, och de agerar mer självständigt när det behövs.
- Nöjda medarbetare är mer kreativa och uppfinningsrika. Gott humör är en förutsättning för fritt, originellt, högassociativt och innovativt tänkande.
- Nöjda medarbetare är mer flexibla.
- Nöjda medarbetare, och därmed även organisationen, är bättre på att hantera och driva förändring på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Nöjda medarbetare kommunicerar och arbetar bättre i lag.
- Nöjda medarbetare lär sig fortare.
- Högre produktivitet och i förekommande fall högre försäljning - nöjda medarbetare får mer gjort.
- Högre kvalitet på arbetet. Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet, missnöjda tycker att det inte är deras bord.
- Nöjdare kunder. Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

Här följer en utvidgning av tankarna ovan, formulerad som en väckarklocka och uppmaning direkt till medarbetaren. Den kan t ex användas som utgångspunkt för diskussion individuellt eller i grupp i syfte att medarbetarna ska vilja ta större ansvar för hur de är på jobbet.

- **Ha roligt på jobbet**

Arbetsglädje är en perfekt ”win-win”-situation. Allt blir bättre för både dig och företaget när du älskar sitt arbete och känner genuin arbetsglädje. De bästa och lyckligaste medarbetarna är de som brinner för sitt jobb. ”Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra” skrev Abraham Maslow som ägnade sitt liv åt att studera mänsklig utveckling och vad som får oss att blomstra. ”Arbete är kärlek som gjorts synlig (...) Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger” skrev Kahlil Gibran. Arbetsglädje är den bästa vaccinationen mot stress och utmattning. Arbetsglädje är en förutsättning för att uppnå sin fulla potential, bli framgångsrik och göra en positiv skillnad. Energi, kreativitet och motivation följer av genuin och sprudlande arbetsglädje. Ett rikt, utvecklande och djupt tillfredsställande arbetsliv gör att även livet utanför jobbet blir mycket bättre. En medarbetare som inte trivs på arbetet förändras gradvis och blir trist och grinig, bitter, svagpresterande och destruktiv både på arbetet och privat. Du blir bara en skugga av vad du kan vara, du använder bara en liten del av din potential, du sprider inte energi och glädje till människor omkring dig. Ingen människa har råd att inte älska sitt arbete, och inget företag har råd med sådana medarbetare. En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning, men en sur och missnöjd medarbetare kan å andra sidan helt förstöra stämningen. I förlängningen hotar utmattning, depression och missbruk. Lyckligtvis är arbetsglädje inget som drabbar en av en slump. Det är en färdighet man kan lära sig, som det mesta i livet. Kursen förmedlar effektiva redskap som du kan använda för att ta kontroll över din arbetstillfredsställelse, *trots* dåliga chefer, besvärliga kollegor, missnöjda kunder och annat elände som man kan hitta på de allra flesta arbetsplatser. Vinsten blir stor inte bara för dig personligen utan även för ditt företag. Arbetsglädje formar hela företagskulturen, attraherar de bästa medarbetarna samt får dem att vilja stanna, medarbetarna tar mer ansvar och agerar mer självständigt när det behövs, nöjda medarbetare får mer gjort, är mer kreativa och uppfinningsrika, är mer flexibla och arbetar bättre i lag. Win-win, som sagt

- **Känn igen och bry dig om dina stressvarningar**

Stressen i samhället har ökat betydligt de senaste årtiondena, vilket resulterat i en kraftigt ökad sjukfrånvaro pga stressrelaterad sjuklighet och stora förluster för såväl de drabbade som deras företag. Människor har olika arbetskapacitet och stresstålighet. Somliga förmår arbeta sextiotimmarsveckor eller ännu mer utan att fara illa av det, andra gör det inte. Så länge man trivs och inte tar skada är det naturligtvis inget fel med att arbeta mycket. Men höga och i längden hållbara prestationer ställer stora krav på såväl företagets omsorg om sina medarbetare som på dessas förmåga att uppmärksamma sina inre signaler för att kunna finjustera sin prestationsnivå utifrån kroppens och hjärnans behov och förmåga. Ofta är det just de trogna och lojala medarbetarna som faller offer för stressen, ibland där man minst väntar det, och ofta drabbar stressen just dem som inte alls ”tror” på utbrändhet och liknande tillstånd. Men depression och utmattningssyndrom är realiteter, dessutom associerade med förändringar i hjärnans struktur och funktion - en form av hjärnskada alltså. Att komma ur ett utmattningssyndrom tar trots kvalificerade vårdinsatser ofta flera år. Många blir aldrig fullt återställda, utan upplever en bestående minskning av sin stresstålighet och svårigheter att lägga in en högre ”växel” när detta skulle behövas. Varje medarbetare med höga prestationskrav behöver därför lära sig att förebygga stressrelaterad ohälsa, bland annat genom att vara uppmärksam på sina inre signaler om att stressen blivit för hög, och varje

organisation som är mån om att behålla sina värdefullaste medarbetare behöver ha ett genomtänkt program för att vårda dem ömt. Det handlar inte i första hand om att sitta på en kudde och djupandas eller något liknande. Det handlar om hur vi tänker och om hur vi tolkar vår omvärld, och det handlar om hur vi lever. Regelbunden reflektion, gärna tillsammans med andra, är en bra start. Det handlar också om vår självkänsla, vår självbild, vår integritet, våra relationer och vår förmåga att ha roligt på arbetet. Samtliga punkter i denna kursbeskrivning är väsentliga inslag i effektiv stresshantering.

- **Du är värdefull och ditt liv handlar om något viktigt, så lär dig hur du tar väl hand om dig själv**

Din personlighet och dina inre resurser är dina viktigaste arbetsinstrument. Två avgörande bitar är din självkänsla och ditt självförtroende. Din självkänsla handlar om hur du ser på och värderar dig själv. Ditt självförtroende handlar om dina prestationer, det du är bra på. Båda är viktiga, men på olika sätt. Det är vanligt att människor med svag självkänsla försöker kompensera bristen genom extrema prestationer, men eftersom det handlar om helt olika psykologiska fenomen fungerar inte detta. Istället leder kompensatorisk överprestation ofta till utbrändhet, utmattning och depression. I kursen får du lära dig hur du bygger upp din självkänsla så att du är fri att välja dina prestationer på sundare grunder och därmed minskar din risk att gå in i ”väggen”.

- **Hitta balansen mellan dina egna och företagets behov**

Var och en av oss har att hela livet ständigt hantera en central existentiell konflikt. Denna handlar om att finna en väg där jag värdesätter och värnar min integritet - min inre kärna, det som är viktigt för mig, mina behov och drömmar – samtidigt som jag i rimlig mån samarbetar med andra. Dilemmat har ibland kallats för konflikten mellan individ och grupp, eller mellan individualitet och konformitet. Det handlar kort sagt om vad jag väljer att samarbeta med och anpassa mig till, i vilken omfattning, av vilka skäl och på vilket sätt. Många av oss har sedan barnsben snarare samarbetat för mycket än för litet - det är livsviktigt för ett litet barn att komma överens med sina föräldrar - och riskerar att i ett företag med höga prestationskrav köra slut på oss i vår strävan att till varje pris vara till lags. Andra prioriterar i alltför hög grad sina egna behov före andras - t ex företagets och familjens - och blir därmed inte de värdefulla och uppskattade familjemedlemmar och medarbetare de skulle kunna vara, och riskerar därmed att hamna i utanförskap. Beroende på vem man är och vilken position man intar i konflikten mellan integritet och samarbete kan man behöva justera kursen för att finna en balans som fungerar för båda parter. För företaget är det avgörande med hållbara medarbetare, medarbetare som kan, vill och orkar år efter år, vilket fordrar att varje medarbetare lär sig hitta sin optimala prestationsnivå - så mycket som man vill och förmår, men med respekt för sina egna behov och gränser.

- **Vårda dina relationer, privat och på jobbet**

Vad är livet värt utan goda relationer? Goda relationer är själva livsluften, det som gör att vi upplever vårt liv meningsfullt och värt att leva. Dessa uppstår emellertid inte i ett vakuum - de är resultatet av ett antal personliga egenskaper och beteenden. Man har vanligen ungefär de relationer man förtjänar. För att vi ska orka prestera på topp i yrkeslivet behöver vi det stöd och den näring som goda relationer ger. Därför är det viktigt att vi ser till att odla våra relationer till släkt, vänner, familj och arbetskamrater. Många försummar dessvärre detta pga. arbetslivets krav, och gör sig därmed en rejäl otjänst. Somliga har dessutom en mindre väl utvecklad förmåga att alls skapa och upprätthålla goda relationer och behöver då lära sig hur man gör samt träna på det. Det finns många uppfattningar om hur relationerna på en arbetsplats får/ska se ut för att de ska vara ”professionella”. En del av dessa begränsningar kan vara problematiska. Vi kan inte trivas på en arbetsplats där vi befinner oss en stor del av vår vakna tid om vi inte har genuina och meningsfulla relationer till våra medarbetare. Vi

behöver därför hitta en väg till goda relationer även där, inte bara stänga av oss socialt och vara ”professionella”.

- **Lär dig hantera dina känslor och tankar effektivt**

Idag pratar man alltmer om emotionell och social kompetens. Dessa förmågor är minst lika viktiga som ”vanlig” intelligens för hur bra vi presterar på arbetet, för våra relationers kvalitet och för vår övergripande livstillfredsställelse. Ett sunt känsloliv kännetecknas av känslor och affekter som utifrån situationen och den kulturella kontexten är adekvata och rimliga, samt lagom lättväckta, starka och långvariga. Hit hör även förmågan att uppfatta och tolka sina känslor, att kunna dra slutsatser av dessa, och att kunna reglera och uttrycka känslorna på ett funktionellt sätt. Även en förmåga att se och skapa mening av sina upplevelser brukar räknas till den emotionella kompetensen. Aaron Antonovskys begrepp KASAM är användbart i sammanhanget. För att vi ska må bra behöver vi en Känsla Av SAMmanhang, som grundas i upplevelsen av att livet är begripligt, meningsfullt och hanterbart. Människor med hög emotionell begåvning är bättre på att uppfatta livet på detta vis och blir därmed bättre medarbetare samtidigt som de enligt en del forskning ökar chansen till ett långt och friskt liv.

När det gäller tänkandet är vår uppgift att uppfatta omvärlden så nyanserat, klarsynt och realistiskt som möjligt, inte att ”tänka positivt” eller på andra sätt förvränga verkligheten. Att tänka adekvat förutsätter att man kan uppfatta gråskalor och nyanser. Däremot kan vi med fördel lära oss att *fokusera* vårt tänkande på rätt saker.

Till detta område hör även konsten att välja och nå smarta mål, mål som är bra för oss. Vår kultur uppmuntrar oss att sätta upp personliga mål, men den är inte alltid lika behjälplig med att förmedla de insikter som är en förutsättning för att vi ska kunna välja personligt värdefulla mål som verkligen tillför oss något i längden. Meningsfulla mål ligger i linje med våra djupaste värderingar, med vem vi vill vara i världen, med vad vi vill ha åstadkommit innan vi dör. Även våra företag har gott om medarbetare med missriktade mål och ambitioner som inte kommer att göra dem gladare, vare sig de uppnår dem eller inte.

Detta kursinslag utgör i praktiken en minikurs i hur man själv kan tillämpa kognitiva metoder i förebyggande syfte; för att hålla sig på en kurs man mår bra av och i tid uppmärksamma när skutan börjar segla snett.

- **Utveckla ditt personliga ansvarstagande - genvägen till framgång, goda relationer och ett gott liv**

Föreställ dig ett företag där varje medarbetare tydligt ser och tar ansvar för sina egna insatser, för den stämning hen skapar omkring sig, för sina känslor och reaktioner, för hur det känns för andra att vara i hans närhet. ”Ja, det var jag som gjorde det. Jag inser nu att det var ett misstag och kommer att göra mitt bästa för att rätta till misstaget på följande sätt... Jag kommer också att göra mitt allra bästa för att inte upprepa misstaget”. Och som följer upp i handling. Hur skulle ett företag med så mogna medarbetare kunna misslyckas? Och omvänt, tänk dig ett företag där ingen tar ansvar för sig själv och sin egen insats. Detta är något medarbetarna kan behöva hjälp att uppmärksamma och träna på. Här ingår att vara medveten om den roll man spelar i gruppen, vilka signaler man sänder ut och vilken inverkan man har på stämningen i gruppen. Att kort och gott ta ansvar för mig själv och min inverkan på andra. Något vi alla borde fått lära oss redan som barn, men som bara en del hade turen att få med sig.