

## Upplägg

- **Målsättning: hjälpa er förstå, hantera och hjälpa "besvärliga" och sjuka medarbetare, på ett sätt som blir bra både för dem och för organisationen.**
- Ledarskap handlar i betydande grad om att **kunna hantera alla människor** som kommer i ens väg, även de mest besvärliga, och för att kunna göra det behöver man **veta** något.
- **Jag behöver förstå och lära mig själv först**, för att sedan kunna leda och lära andra. Leda sig själv viktigast för att kunna leda andra. "Private victories precede public victories."
- **De bilder jag visar är i första hand tänkta för att ni själva ska kunna undervisa era besvärliga klienter/medarbetare.** Ni kan bara lära ut det ni själva kan. **Man måste in och prata med de besvärliga**, hjälpa dem att se problemen ur ditt perspektiv, få dem att se fördelarna även för dem själva med att samarbeta och vara rimligt lojala och flexibla.
- **Trippeln psykisk sjukdom, besvärliga personer och organisationens stress.** Denna kurs kompletterar grundkursen om psykisk sjukdom med personlighets- och stressrelaterad besvärlighet. **Viktigt att kunna sortera ut de som faktiskt är psykiskt sjuka** och behöver medicinsk behandling innan man börjar dribbla med resten.
- **Olika "nivåer" av stresshantering:** Kollektivt/organisatoriskt, vanliga individer, besvärliga/sjuka individer, jag själv. Man behöver kombinera organisatoriska förhållanden och insatser med individuellt anpassade insatser. Vad behöver just du av oss för att må bra och ge allt du har här?
- **Ingen ledarskapskurs och ingen kurs om organisationens stresshantering**, men jag tar mig friheten att ta upp litet av varje utanför huvudfrånan så länge jag bedömer att det kan ha ett värde för er i ert arbete.
- **En röd tråd är att leda sig själv effektivt i alla lägen**, eftersom det är den kanske viktigaste förutsättningen för att kunna leda andra.
- **Ni har alla två roller: dels som chef eller HR-ansvarig, men också som medarbetare.** Så ett förslag från min sida är att ni försöker lyssna "dubbelt", från "båda hållen" samtidigt – vad kan jag använda för att bli effektivare i min yrkesroll och hur kan jag själv få roligare och må bättre på jobbet?

## Hur ser du på de du är satt att leda?

- Lottas besked när hon begärde högre lön: **Då får du börja göra skitjobbet** också, då får du börja ha personal! Så kan man också se på sina medarbetare.
- **Coachingen: alla har en besvärlig person i närheten**, som de behöver hjälp med att hantera (medarbetare, underordnad eller egen chef).
- **I nära relationer är vi alla besvärliga för varandra ibland.** Besvärlighet är en relation mellan två parter. Alla chefer jag haft hittills, min fru, mina barn, min mamma, jag själv.

- **Stort hälsovärde i att tro att andra vill en väl**, att leva i en trygg värld där människor tycker om en och är ens vänner. Och synnerligen ohälsosamt att vara kroniskt paranoid (stresstillstånd). Ensamhet är det svåraste.
- **Likvärdighet:** Båda parter – alltså även medarbetarens – tankar, synpunkter och önskemål är lika mycket värda, har samma berättigande.
- Om ledningen stämplar medarbetarnas synpunkter och invändningar som **”gnäll”, ”negativism”, ”bromskloss” och ”förändringsvilja”** får man en kultur utan det man mest behöver för en bra utveckling och ett trivsamt klimat – autentisk återkoppling i båda riktningar. Utan medarbetarnas vägledning kan man inte ta ut en bra kurs. **Så stäng inte ner din viktigaste kanal till nödvändig återkoppling.** Och tacka medarbetarna för deras bidrag.
- **Rädd för att puckona ska missbruka din vänlighet, dina arbetsmiljöambitioner och att du bjuder in till dialog?** Inte ogrundat, det finns besvärliga medarbetare, som fordrar särskild handläggning. Dessa är dock inte primärt fokus för just denna kurs. De personlighetsstörda måste hanteras separat och individuellt. **Du kan inte låta dina värsta medarbetare styra hur du tar hand om de normala nittiofem procenten.** Det är viktigt att de inte får för mycket uppmärksamhet, och att de inte får avgöra hur chefen utövar sitt chefskap. **Låt inte rötäggen avgöra vad du säger och gör – ta hand om dem enskilt. Ägna dig åt den tysta och välfungerande majoriteten;** vårda dina vettiga medarbetare, de som gör jobbet och som dessutom förmår se och uppskatta det de får.
- Folk struntar i om vi är **”bland de fem bästa i Europa inom vårt område om tre år”** eller vad nu någon kan ha kokat ihop i tro att medarbetarna behöver motiveras. Det behöver de inte alls, men man behöver låta bli att avmotivera (demotivata) dem. **Normala människor vill göra ett bra jobb, det är ju så vi får något tillbaka i livet.** Ovillkorad kärlek är för bebisar och hundar, vi övriga får allt vackert börja förtjäna vår kärlek, vilket normalt folk begriper. De flesta som ställer in dojorna, men inget mer, gör det p g a missnöje med arbetsförhållandena och ledningen.
- Men hur säkra är vi egentligen på att det är arbetsplatserna som står för hela ökningen av den stressrelaterade psykiska ohälsan? Folk har allt vidlyftigare ambitioner även för sitt övriga liv. **Det finns anledning anta att sjukskrivningsepidemin även har samband med människors extensiva privatliv** - om man försöker göra tillräckligt mycket blir man förr eller senare sjuk av det. Det är summan av kardemumman som faller folk.

### Samtal med kvalitet förutsätter kunskap och förståelse

- **Ambitionen med kursen: Förståelse, för att kunna göra och göra rätt.** Chefens möjlighet är att vara **”on top of”** situationen genom kunskaper och förståelse. Alla vill ha verktyg och redskap för allting, men jag tror att **vad man mest behöver är djupgående kunskaper** så att man kan förstå och bemöta alla sorters svårigheter. Den duktiga chefen har många strategier att ta till vilket ger den flexibilitet som följer av att kunna välja förhållningssätt.
- **Målet är att ge er de kunskaper ni behöver för att ni ska kunna föra de samtal ni behöver föra.** Det handlar om **kvaliteten** på era samtal. Ni behöver kunna tänka kring det ni ser, och förmedla vad ni vill ha istället. Gott självförtroende inom samtalsområdet:

**Jag kan prata med alla om allt.** Vad jag än möter kan jag hantera det på ett effektivt sätt. Inte liktydigt med att jag kan lösa allt.

- **Ni vill naturligtvis ha ett recept**, en metod, en sjupunktslista över hur man gör. Sorry, men detta är en mellan-raderna-kurs. Ju fler sätt ni har att tänka kring ett problem och hur man kan göra, desto friare blir ni att hitta något sätt som fungerar i varje situation. Vi behöver inte ett recept, däremot gärna en kokbok. Eller ännu hellre så stor vana och erfarenhet att allt vi behöver är ett antal bra ingredienser.
- **Alla vill ha en metod, och metoden är: prata med folk!** Men anpassat, utifrån just denna persons personlighet och förutsättningar. **Vi behöver breda kunskaper och ett flexibelt tänkande för att möta rigida medarbetare.** Vår fördel är att medan den besvärlige medarbetaren ofta har ett ena tänkesätt så kan vi tänka på många olika sätt och ha många olika strategier att välja bland, utifrån vem det är vi pratar med. Vad är det här för person egentligen? **Patientens rigiditet och enkelspårighet måste vi möta med desto fler egna sätt att välja bland.** Rigiditet möts med flexibilitet, ilska med empati och undfallenhet (visa strupen), högljuddhet med låg röst och mildhet. Lågaaffektiv bemötande bra ibland, ibland inte (men var f f a lågaaffektiv mot dig själv).
- **Man behöver känna till alla varianter av och orsaker till besvärlighet som finns** för att kunna hantera samtliga personer effektivt. Förståelse är en förutsättning för att kunna vidta adekvata åtgärder, och man kan inte "förstå" om man inte vet vad som "finns". Man kan inte hantera den som underpresterar likadant när det beror på depression som på rättshaverism som på Asperger som på en undermålig chef som på... Man måste förstå!
- **Väldigt obehagligt att möta ett slätt och "neutralt" ansikte**, inte kunna läsa av den andres reaktion. Film "still face". Somliga har felaktigt fått för sig att det är "professionellt" att inte visa sina känslor eller vad man tycker och tänker. Som någon med Asperger måste ha det hela dagarna. Att vara professionell är att göra det som blir bäst för den andre.

#### Fler tankar

- **Uppgiften är att uppfostra era besvärliga medarbetare.** De behöver er hjälp med att **tänka annorlunda**, tänka på sätt som fungerar för alla inblandade. Och då måste du själv först ha en god förståelse och massor av idéer för att kunna lära upp den andre.
- **Se beteendestörningar som bristande färdigheter.** Vad behöver denna människa förstå och lära sig, och hur kan jag hjälpa henne med det?
- **För detta behöver du först själv förstå den andres kartor:** "Hur tänker du nu?" C-F: "Så du tänker så du!"
- **Dåliga kartor och orimliga förväntningar medför brist på kontroll** (krav/kontrollmodellen), eftersom vi inte effektivt kan hantera en värld vi inte ser som den faktiskt är. Vi hanterar då en skenvärld.
- **Inlärd hjälplöshet** är ett känt och ohälsosamt tillstånd. Men inte heller bra att tro att man har kontroll där man inte har det. Whitehallstudierna: Sjukast längst ner, inte högst upp.

- **Man behöver dra slutsatser av sina erfarenheter för att de ska vara till någon nytta.** "Så vad innebär detta för dig?" Hjälptill! Den viktigaste och samtidigt svåraste och mest provocerande frågan: "Ok, det låter inget vidare. Vad tänker du göra åt det?" Lindrigare version: "Ska vi undersöka vilka alternativ du har att välja på?"
- **Somliga är hopplösa och vill helt inte medverka oavsett vad vi gör.** Våra patienter slutar ta medicin inom tre månader trots livshotande sjukdom ibland. Samt ger motstridiga uppgifter, om de alls berättar sanningen.
- **Att leva utifrån sina djupaste övertygelser** är en väg till självkänsla, lycka och upplevelse av mening men ger inga garantier för ett lyckat slutresultat. Breivik och IS är båda starkt värderingsstyrda. Övertygelserna behöver vara grundade i korrekta principer för att någorlunda säkert leda till något gott för dess innehavare och resten av världen.
- **Leva med integritet:** Vad vill du att dina närmaste ska säga på ditt begravningstal? Hur många skulle öh t infinna sig?
- **Ibland inte en konflikt mellan mig och den andre utan mellan olika andras krav på personen.** "Egoisten" på jobbet försöker kanske kryssa mellan jobbet, de sjuka barnens och den missnöjda hustruns förväntningar på honom, väljer t ex bort jobbet för sina sjuka barn. **Folk har ett liv**, även våra medarbetare. Hjälpt dem ha det om du vill få nöjda och tacksamma medarbetare.
- **Det finns en sund narcissism.** Ok med hög integritet om jag också bryr mig om andra.
- "Satisfied needs don't motivate". Vilket bland annat innebär att **folk är gladast under pågående, väl synlig förbättringsfas och** sedan vänjer sig och börjar ta det uppnådda för givet. Tacksamhet är ingen svensk paradgren. Och att det är svårt att få de som redan är nöjda med situationen att förstå att den är en följd av tidigare medarbetares ansträngningar och att de har ett moraliskt ansvar för att ta upp stafettpipan.

### Chefen och arbetsmiljön

- En viktig uppgift är att **skapa en så bra arbetsplats som möjligt för alla medarbetare.** Därigenom minimerar man antalet medarbetare som uppfattas som "besvärliga".
- Det är egentligen inte särskilt svårt att ordna en bra arbetsplats om man bara har stöd uppfifrån och rätt förutsättningar. **Medarbetarna kan tala om vad de behöver och vill ha om vi bara frågar dem. "Just ask!"**
- **Gott ledarskap handlar i hög grad om samtalskonst och samtalskvalitet.** Nyckeln till att vara en bra chef är att prata med folk, på riktigt, om det som är viktigt för dem. Gott självförtroende i detta sammanhang: Jag kan prata med alla om allt!
- **Den största insättning du någonsin kan göra: Ta väl hand om medarbetare i kris, som ställt till det för sig osv.** Lindra skammen och skulden, låt dem känna att de är helt okay oavsett vad som hänt.
- **Lathund för chefs arbetsmiljöarbete:** Lär upp dig själv, utbilda chefer och medarbetare, skaffa dig mandat och resurser, ta reda på hur alla faktiskt har det (fråga), identifiera högriskindivider, planera med samtliga, följ upp, ge återkoppling, justera regelbundet.

- 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 är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt – ännu värre – stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift jag har fått att sköta.** Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. 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. **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om. 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.
- Skapa rutiner som säkerställer att **du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet** om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du 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 både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet.** Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- **Vid varje sjukskrivning:** Ta kontakt, fråga vad som hänt, fråga om det finns något samband med arbetssituationen och vad ni i så fall skulle behöva ändra på. Agera utifrån svaret. Du gör en insättning hos din medarbetare även om frånvaron inte har något med arbetsplatsen att göra. Glöm inte att **den medarbetare som är missnöjd eller ställt till det för sig ger möjlighet till en mycket större insättning än den där allt är bra.**
- **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. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- **Erbjud kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med.** Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.
- **Hjälp medarbetarna att brinna för sina arbetsuppgifter på ett hälsosamt vis.** G B Shaw blev troligen inte utbränd. Det måste finnas ett bra sätt att brinna på, ett sätt där man inte riskerar bli utbränd. Brinna på deltid? Det är bra för livsupplevelsen och hälsan att brinna för något. Depressionen kommer ofta när den väntade belöningen uteblir, eller när någon lägger ner projektet.