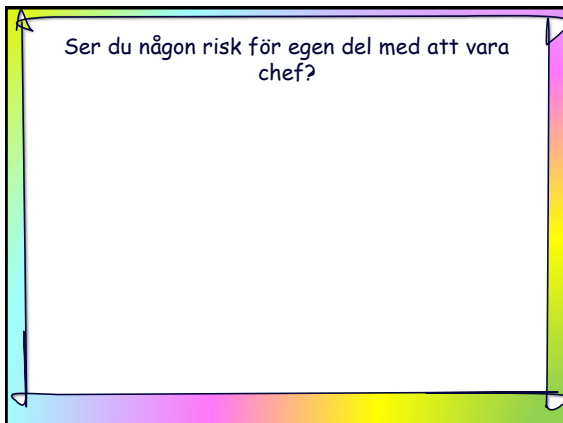




En tillräckligt god chef?

- Att vara chef är ingen prestationssport.
- Det vi kan göra är att ta ansvar för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra chef, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör.

264

Problem?

Vad hade du väntat dig?

Må bra på jobbet i sammanfattning

Välj chef

266

...inte bara chef, förresten

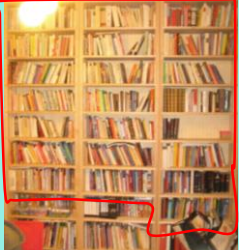
Välj kollegor

267

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

268



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
4. Odla goda relationer, med rätt personer

270

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, 271

Den goda chefen - några osorterade tankar

272

Glöm Machiavelli et al - ledarskap handlar inte om att manipulera människor

Li Chengping

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

274

En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

275

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

...hen lämnar dig!

276

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

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.

278

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

279

Satsa på självkännedom

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?

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 oborstad typ som oreflekterat 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?

I stället för metoder

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

David Starr Jordan

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Stötta dina medarbetare, och hjälp dem att prioritera och att skydda sig mot skadlig stress.

Att strunta i andra är inte att "prioritera"

Se till att alla ärenden blir omhändertagna. Du kanske inte finner ärendet viktigt, men du kan vara övertygad om att den som kommer med ärendet tycker det.

Ni behöver en ny chef. Vänligen skriv en rekryteringsannons för er nästa chef! Var noga med att ange önskade attityder och personlighetsdrag.

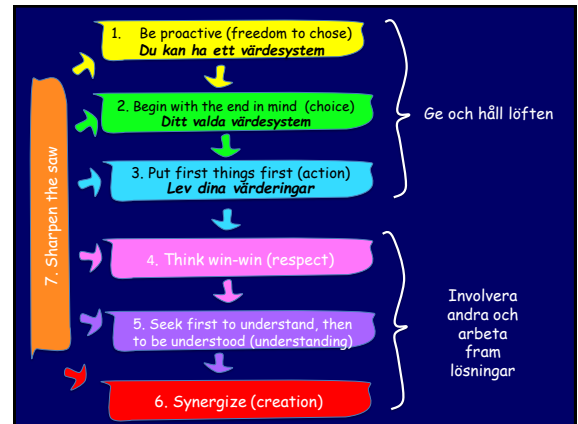


290

Vad utmärker en bra respektive dålig chef? Diskutera

Bra chef	Mindre bra chef

291



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

2016-09-27

295

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."

297

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar!

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

Stephen R. Covey och ledarskap

301

En övning med potential att förändra ditt liv

Fundera ut en aktivitet i ditt privata liv som du, om du utförde den regelbundet och väldigt bra, är övertygad om skulle ge fantastiska resultat, resultat som du innerligt önskar och drömmer om.

Fundera ut en motsvarande aktivitet i din roll i familjen...

...och som medarbetare...

...och som ledare/chef.

Min nya vana som ledare

Min nya vana som medarbetare

Rekrytering

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



305

306

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



307

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."



308



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?

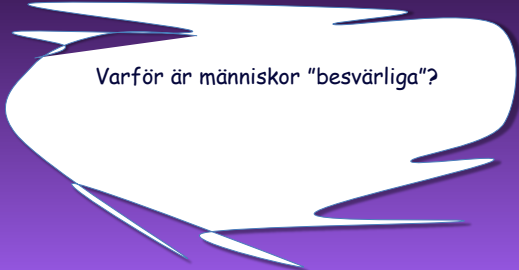
309

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."

310



Varför är människor "besvärliga"?

311

Diskutera!

Tycker du att alla medarbetare ska bemötas och behandlas lika?

Varför, eller varför inte?

312



Människor är olika...



...var och en är krånglig på sitt eget personliga vis!

Självinsikt!

Fallbeskrivning



316

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

317

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt
GÖR som jag vill?

318

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?

319

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.

"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



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!

323

Vad har dessa här att göra?

Självinsikt



324

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

Självinsikt

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

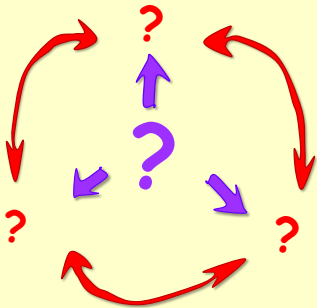


Människor som behandlas respektlöst, inte får sina djupare behov tillfredsställda, inte blir tagna i anspråk osv BLIR besvärliga.

325

Taskig arbetsplats - en principskiss

Fylleriövning!



334

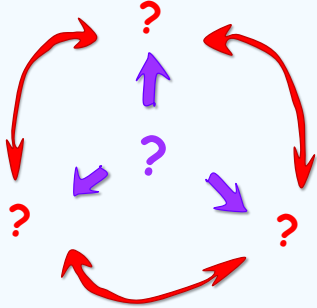
Taskig arbetsplats - en principskiss



335

Besvärliga människor - en principskiss

Fylleriövning!



336

Besvärliga människor - en principskiss



337

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?

338

Tanke, känsla och handling

339

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

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



340

Vem
bestämmer
över mina
känslor?



341

Å nej - inte
måndag nu igen!

versus

Underbart -
måndag igen!



Proaktivitet

1. **Inre liv** - styra mina tankar, känslor, tolkningar och reaktioner
2. **Yttre beteende** - välja och kontrollera mina handlingar, ta initiativ, vara kreativ, skapa

Motsatsen är att vara **reaktiv**, att **reagera** på tidigare och nuvarande händelser - gener, uppfostran, prägling, omständigheter. Leder till offermentalitet och "inlärd hjälplöshet".

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.



"Jag steg upp på morgonen,
och så var den dagen
förstörd."

346

Happiness, like
unhappiness, is a
proactive choice.

Håller
du
med?

Stephen Covey

No one can hurt you
without your consent.

They cannot
take away our
self respect if
we do not give
it to them.

Eleanor Roosevelt



Mahatma Gandhi



Varför känner jag som jag känner?

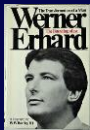


349

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

350

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?

351

"Positivt tänkande" som fungerar:



Det kunde alltid vara värre!

352

Vår hjärna har ett problem...

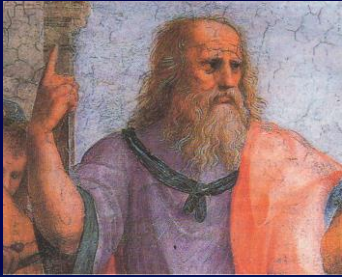


Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter fin - men är den SANN?

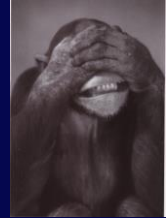
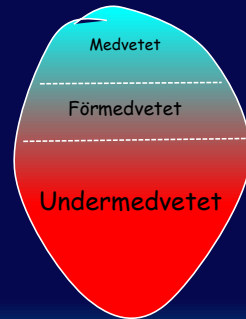
353

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

Skuggan på grottans vägg



Freuds modeller



356

Terrängen
- världen
som den
faktiskt är

Kartan -
vår bild
av världen

357

En man lär sig inget som inte
stämmer med hans erfarenhet.

Nietzsche



358

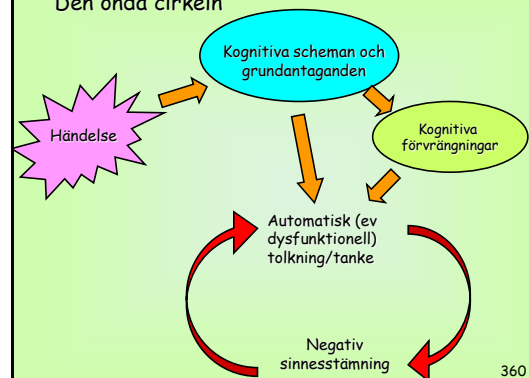
Dysfunktionella
automatiska tankar
och tolkningar

Villkorliga antaganden

Grundantaganden

359

Den onda cirkeln



360

Vi ser alla världen genom vår egen unika lins



Vill jag se klart räcker det inte att se på världen.

Jag behöver också betrakta **linsen** som jag ser igenom.

361

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"

362

När jag besökte
Företagshälsovården...

Det ska F-n vara psykolog!

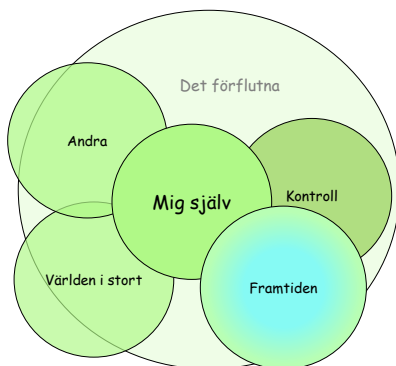
363

"Det är väl för fan den som möter som ska väja!"

Okänd, citerad av Sven Stolpe

364

Några centrala kartor



365

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

366

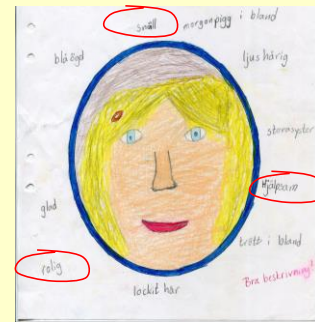
Den viktigaste kartan
(är jag verkligen den jag tror?)



"Gott självförtroende" kan möjligen vara bra att ha ibland, men en korrekt och nyanserad självbild är betydligt bättre.

367

Självbilden - min viktigaste psykologiska tillgång

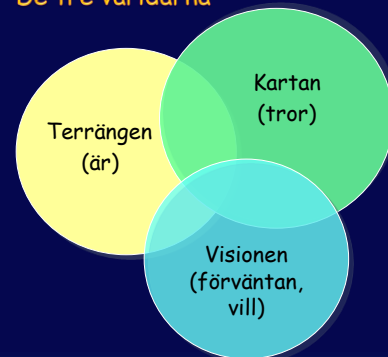


368



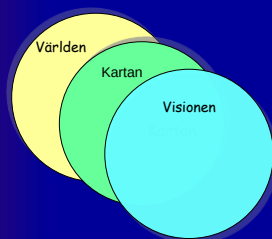
369

De tre världarna

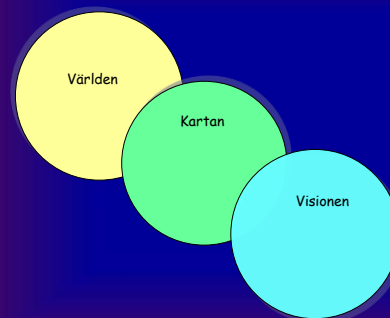


370

Vanligen välmående och välfungerande människa

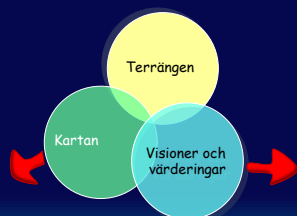


Ofta mindre välmående och mer problematisk person



Den besvärlige medarbetaren/chefen/kunden och norska massmördare kännetecknas av samma principiella problem

1. Dåliga kartor som inte avspeglar terrängen
2. Udda värderingar och orimliga förväntningar

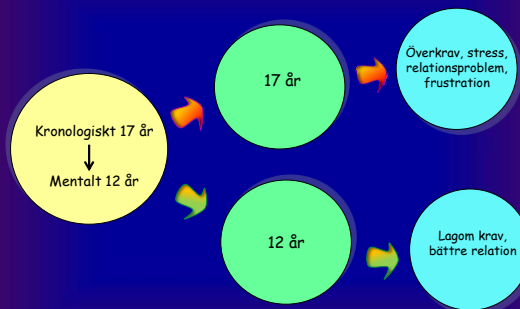


373

Hur kommer detta att gå?



Exempel: 17-årig flicka med ADHD och lätta AS-drag



Tolkning

- Besvärlig
- Viljestark
- Enveten
- Manipulativ
- Omedgörlig
- Trotsig
- Krävande
- Uppmärksamhets-sökande
- Ouppfostrad
- Bortskämd

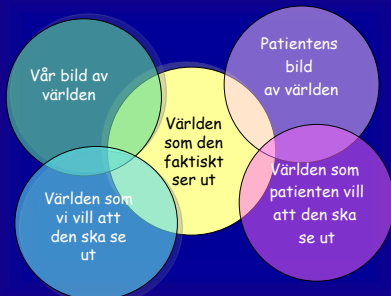
Förhållningssätt

- Kräva medgörlighet
- "Sätta gränser"
- "Visa vem som bestämmer"
- Straff
- Konsekvenser

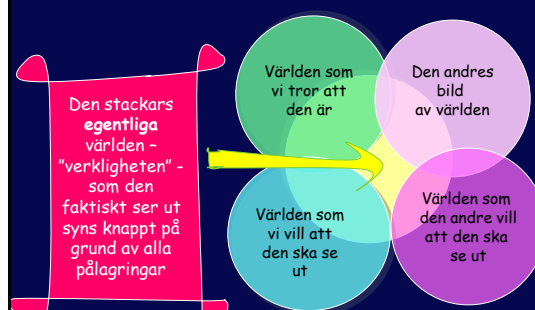
Min tolkning
vägleder min
intervention

376

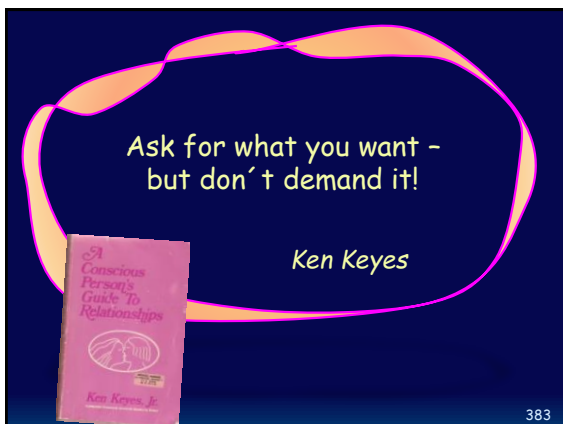
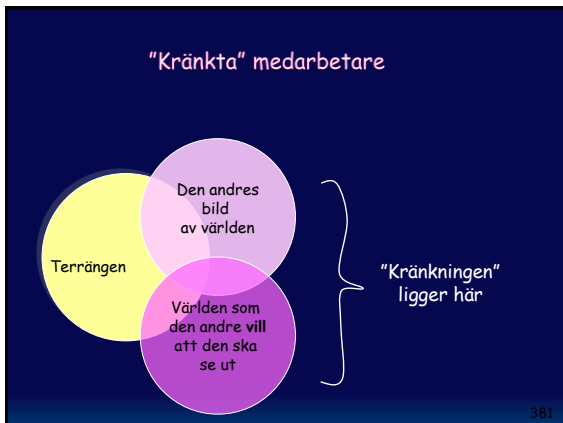
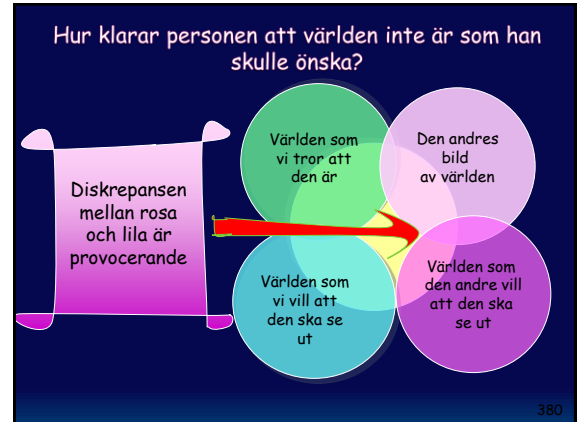
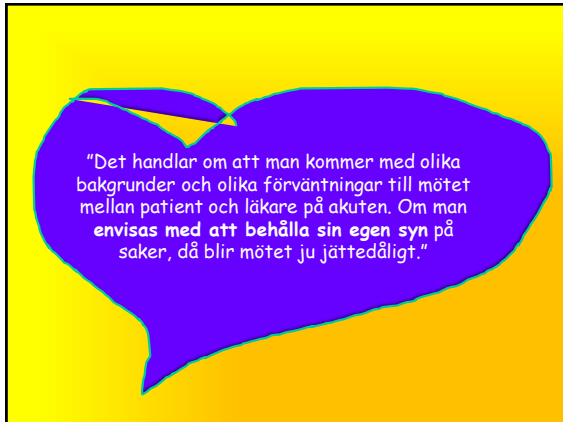
Vad menar vi med att "förstå"?



Vad menar vi med att "förstå"?



378



Hur fri är den "fria viljan"?

- Ett "fritt" handlande förutsätter bland annat att
- Vi förmår **uppfatta och tolka omvärlden** korrekt.
 - Vårt handlande inte styrs av depressiva- eller andra **vanföreställningar**.
 - Vårt handlande inte styrs av **outhärdlig ångest**.
 - Vi kan **förstå konsekvenserna** av våra handlingar.
 - Vi kan **behärska våra impulser**.
 - Vi har **inlevelseförmåga**, så att vi förstår hur vårt handlande upplevs av andra.

Dessa förutsättningar är vanligen mer eller mindre nedsatta vid allvarig psykisk sjukdom.

385

Hur ser VÅRA kartor ut?

Diskutera

"Jobbiga" människor - en möjlig utgångspunkt?

- Den andre **gör så gott hen kan**.
- Hen har bara **inte kommit på** ett bättre sätt än.
- Kanske **kan du lära hen**, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

386

Besvärlig typ?

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



Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

388

Det kunde alltid varit värre

Tur att det inte är JAG som är /som/ han.

Tur att inte JAG har hans liv.

Som tur är har jag betalt.

Ska någon annan få bestämma över mina känslor så är det i alla fall inte han.

389

Den missnöjde vill något - vad?

- Den som är missnöjd vill något, vill få något som hen just nu inte tycker sig få.
- Sitt på **samma sida** om bordet, lägg ut problemet "på bordet".
- **Beskriv vad du ser**, fråga om du uppfattat det rätt.
- **Fråga** vad du själv, patienten och ni gemensamt skulle kunna göra för att komma tillrätta med problemet.
- Vid kommunikationssvårigheter och missförstånd: **Be den andre återge** precis vad hen tyckte sig höra att du sa.

390

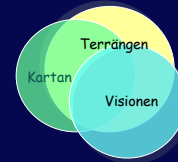
Det finns bara tre vägar



391

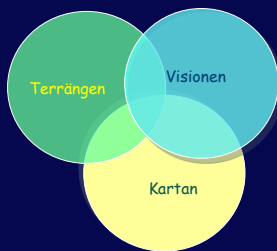
Att hjälpa "stressade" och "besvärliga" personer

1. Ändra det som går att ändra av **terrängen**.
2. Hjälプ dem nyansera sina **kartor**.
3. Hjälプ dem till rimliga och realistiska **förväntningar**.
4. (+ Hjälプ dem ta hand om sin egen **integritet**)



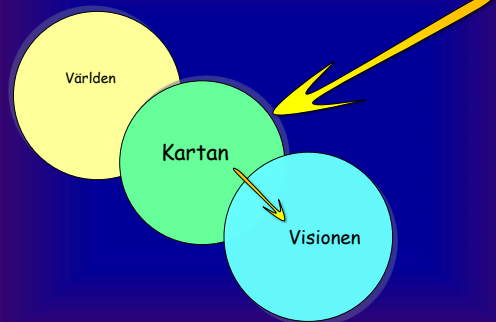
392

Attackera rätt problem!



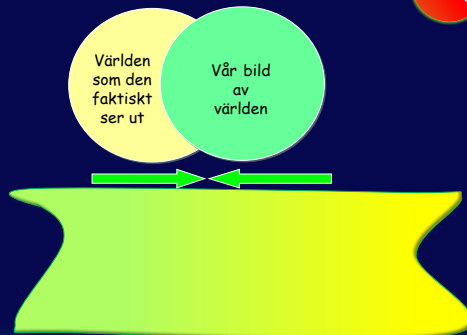
393

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta **här!**



Hur kan vi reducera dissonansen?

Diskutera



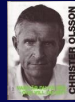
395

Hur kan vi reducera dissonansen?



396

Recept för ett lyckligt liv?

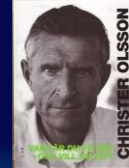


Leta efter och **FOKUSERA** systematiskt på det som är bra och positivt i ditt liv och i världen.

Se och fokusera på den ljusa sidan, på möjligheterna.

397

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?



398

1. Vilka av er tänkte denna tanke i morse?
2. Hur många av er som **inte** gjorde det tycker att det vore rimligt att göra det?



399

Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat alla
 - korkade kollegor
 - överbetalda chefer som bara bryr sig om sig själva
 - meningslösa fylleribanketter
 - oförsämda kunder

eller

2. Visst, världen är full av idioter men jag tänker ha kul i alla fall!

400

Ledtråd:

Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...

...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

401

"Positivt tänkande" har ställt till mycket elände. Det är skillnad på att:

FÖRBANNA

Förvränga

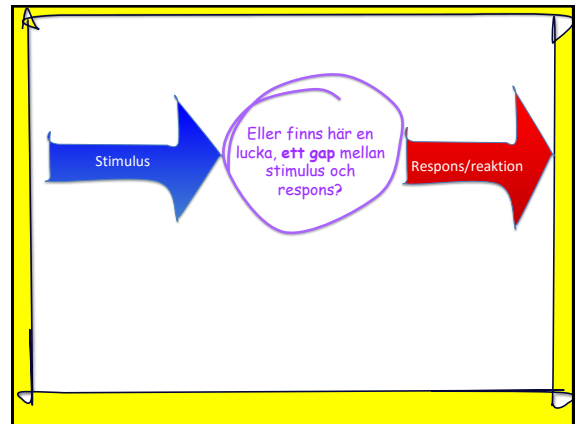
Förtränga

Fokusera!

402

Kan man säga så här till sin medarbetare?

"Ska du verkligen ha det så här resten av din korta stund på jorden? Snart är du ju död, så skärp dig!"



**VÄLJ
SJÄLV**



**Annars väljer
någon ANNAN
åt dig!**

405

Minns ni lappen?

Diskutera

???

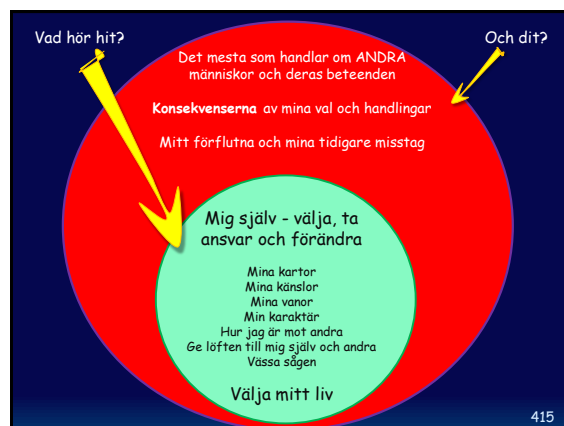
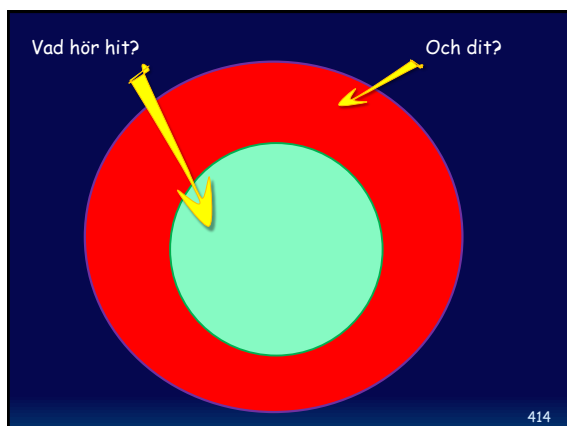
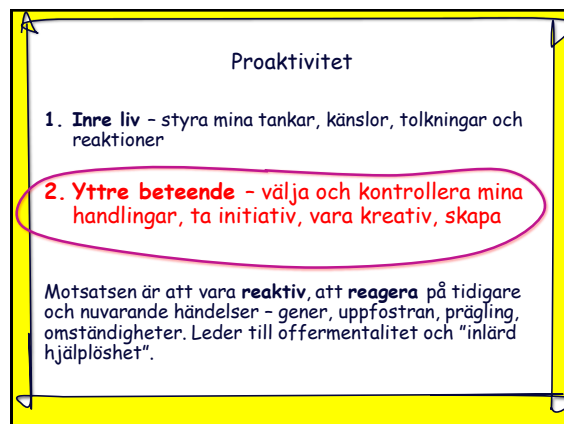
Jag är inget offer!

Alla människor kan inte få vad de vill -

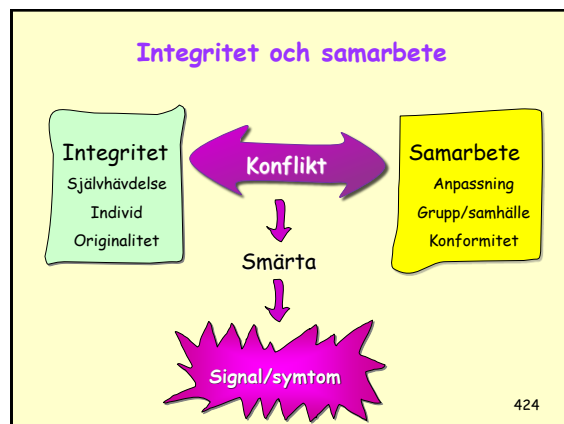
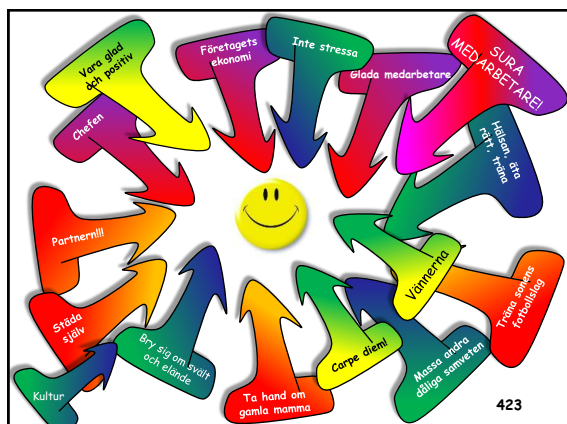


- men alla människor kan göra det bästa av sin situation!

409







Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2016-09-27 Michael Rönner 425

Att vara sig själv

"God will not ask you why you were not Moses. He will ask you why you were not you."

Martin Buber

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

~~"Jag är viktigast"~~

Jag är också viktig.
Jag är lika viktig som de andra.

427

"Kommer inte att hända"

En "kik om hörnet"

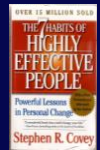


En fråga

Begär du att ditt barn ska lyda dig, men absolut inte göra som kompisarna vill?

Det allra mest värdefulla med mig är:	Sådant jag <i>aldrig</i> kommer att göra:

"Begin with the end in mind"



Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

433

Skriv vad du vill att det ska stå på din gravsten!

434

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?

"Take me or leave me, I'm all I've got!"



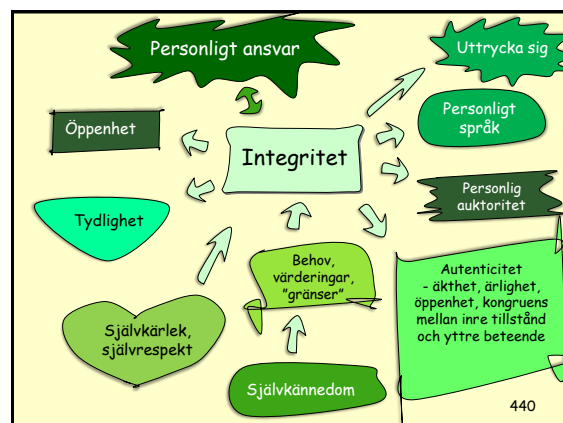
137



438

När Kalle inte verkar vilja vara med i gruppen

- Utgå från att även Kalle vill och behöver vara med i **någon** grupp.
- Vilken grupp vill han vara med i istället?
- Kan din grupp göra något för att han ska vilja vara med i den?

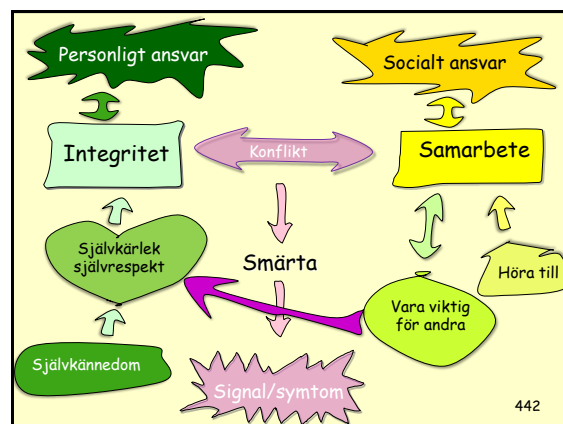


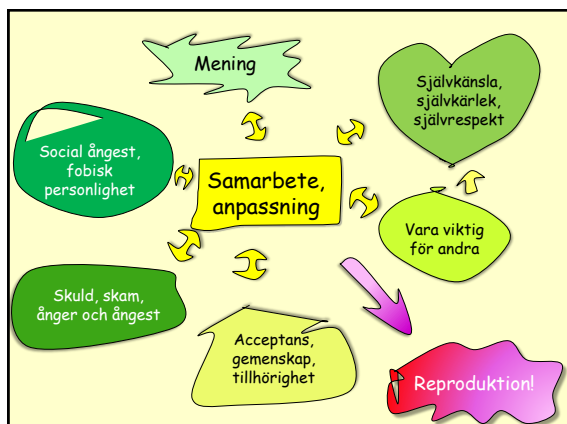
"Jag vill..."
"Jag vill inte..."

"Jag tycker inte om..."
"Jag vill hellre..."

"Jag föredrar att..."

"Jag hinner inte..."





Integritet och samarbete

- När någon inte samarbetar - fråga först dig själv och eventuellt även den andre om det handlar om en integritetskonflikt.
- De flesta normalfuntade samarbetar gärna, så länge som det begärda inte står i konflikt med deras kärnvärderingar, samvete och integritetskänsla.
- Men den som har problem här klarar kanske inte att säga nej, översamarbetar då istället och mår dåligt av det.
- Hjälp henne då att säga nej, och begär inte samarbete med hänvisning till att personen "får ta ansvar för sig själv" - det är ju det hen inte klarar.
- Begär inte att människor samarbetar om sådant som inte är bra för dem. Du får missnöjda medarbetare, dålig stämning och bristande lojalitet.
- Men om du hjälper människor att leva utifrån sina djupaste övertygelser kommer du att kunna skörda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Ovillkorlig kärlek



445

"Tonårsuppror"



446

Förälskelse

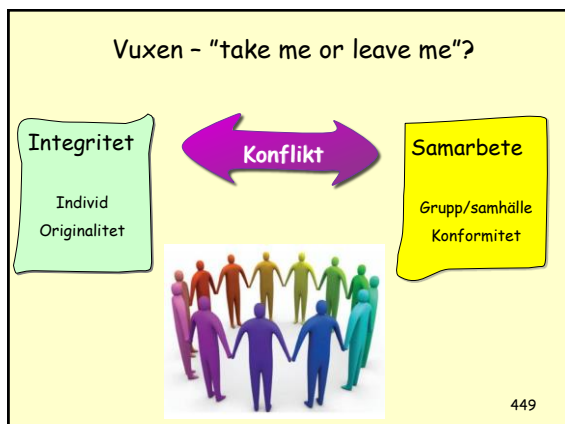


447

Äktenskapet, further down the road



448



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

451

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

452

På restaurangen igen

453

Vi är GJORDA för samarbete

Men inte för att samarbeta med vem som helst, hur som helst, om vad som helst, till varje pris.

Och det är skillnad på att samarbeta och att lyda.

454

Det allra viktigaste för självkänslan är...

...min upplevelse av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

455

"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

456

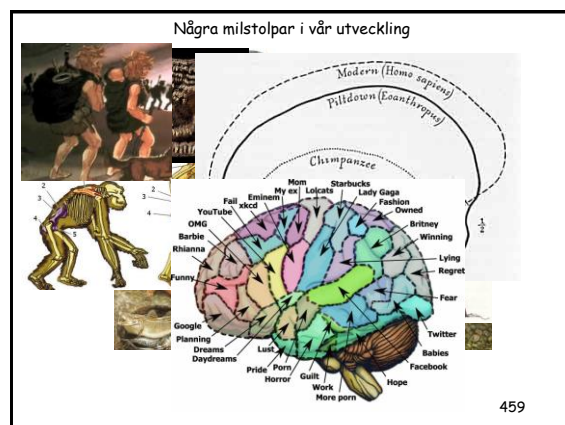
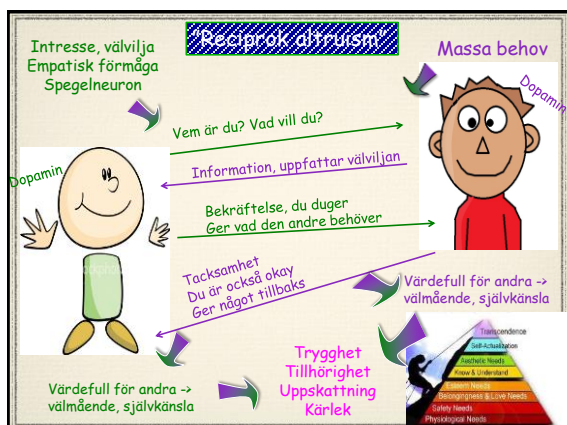
Recept för ett lyckligt liv

Det du kommer att få ut av ditt liv står i proportion till...

... din förmåga att ge andra människor det de vill få ut av sina liv.

CHRISTER OLSSON

457



Hjärnan + Upprätt gång

- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa
- Vaskan
- Bära hem födan, ta med barnet
- Äta gemensamt
- Alla barn är hela flockens barn

Överlägsen social förmåga och samarbetsförmåga

460

I vilken box lever du ditt liv?

Att leva för andras gillande gör
det svårt för oss att BRY OSS
PÅ RIKTIGT

461

Förslag till styrande princip för mitt liv

Jag lever mitt liv, i varje stund,
utifrån att...

Vem jag är gör skillnad!

462

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.

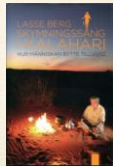
463

"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i homininernas, vår, natur som tidigast skilde oss från de andra primaterna var vår medfödda ovilja att underordna oss. Vi har av naturen svårt med chefer. [...] Vi är helt enkelt inte konstruerade för att lyda.

Så inte undra på att det är svårt att vara bas över människor. Att man måste gå på chefskurser för att lära sig övervinna sina medmänniskors naturliga misstänksamhet.

Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

Lasse Berg



464

Alla människor avskyr att
ta order



**"The key to commitment is
involvement.
No involvement, no commitment."**

465

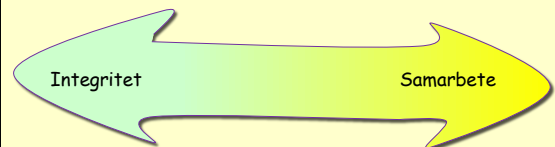
Tala inte om för den andre vad hen ska
göra om du inte blir ombedd.

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

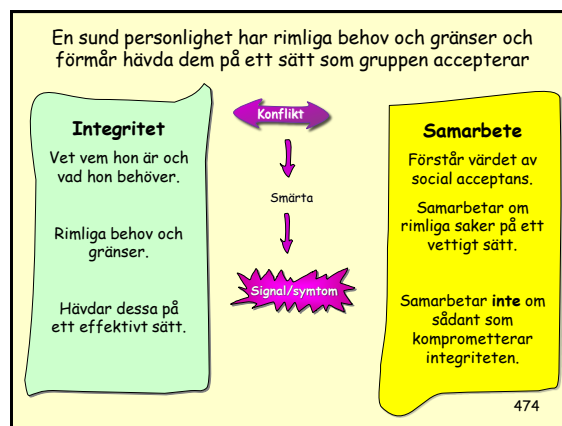
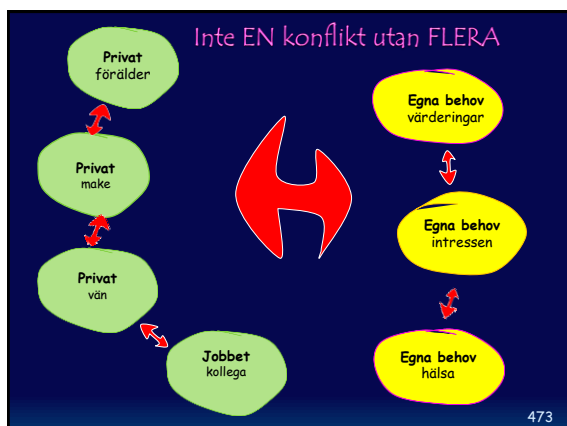
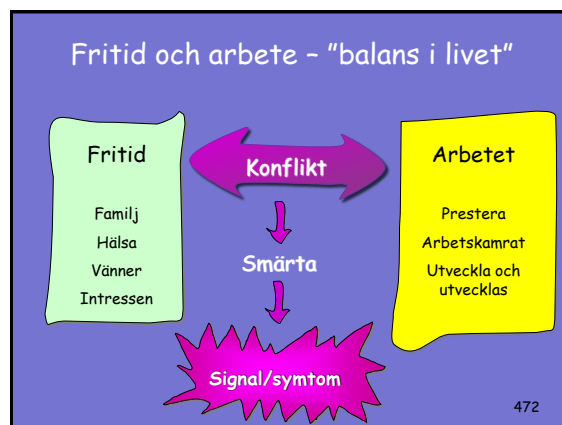
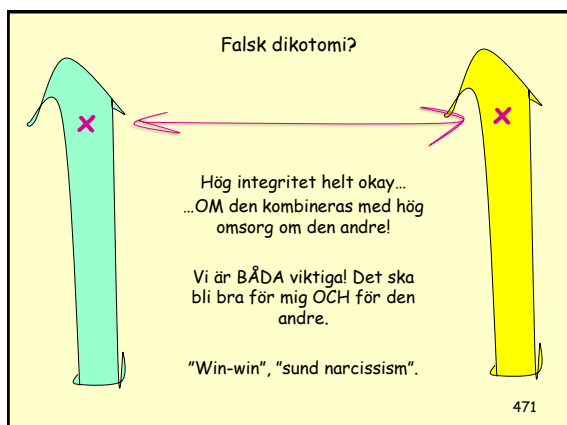
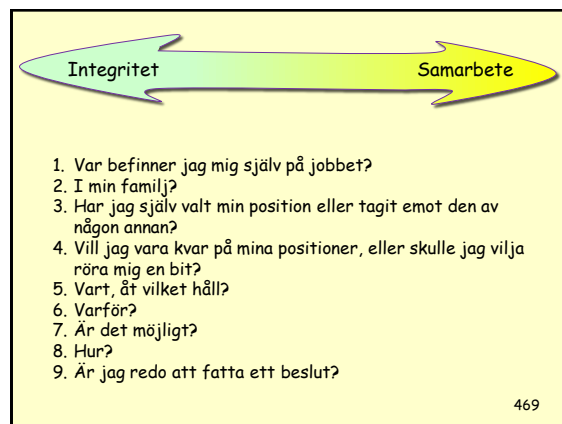
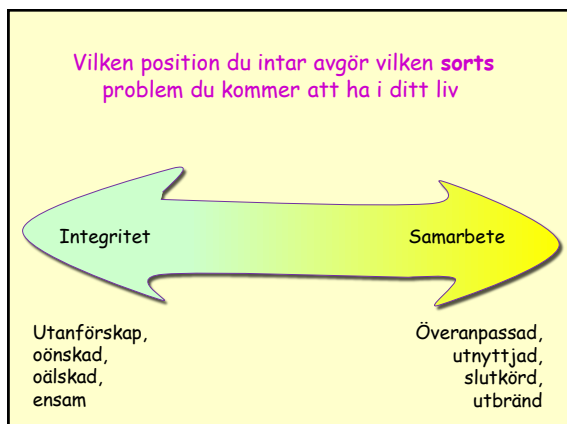
G
o
o
d
t
o
g
r
e
a
t

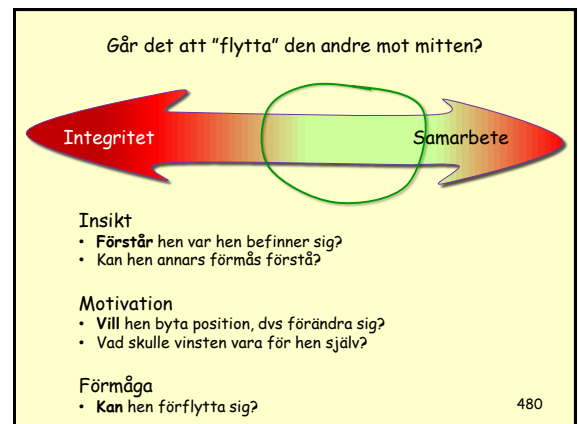
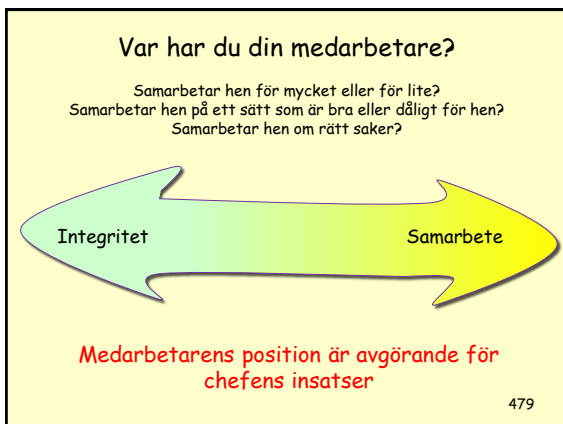
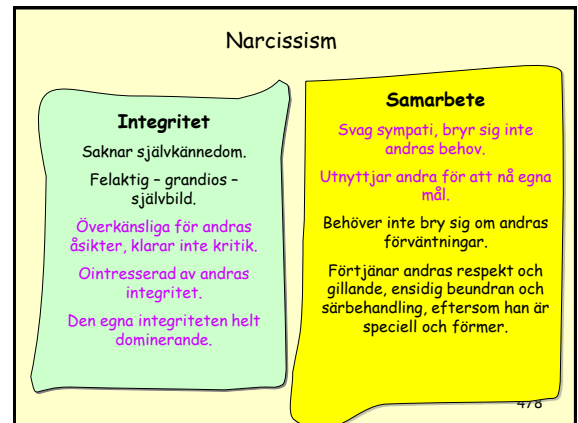
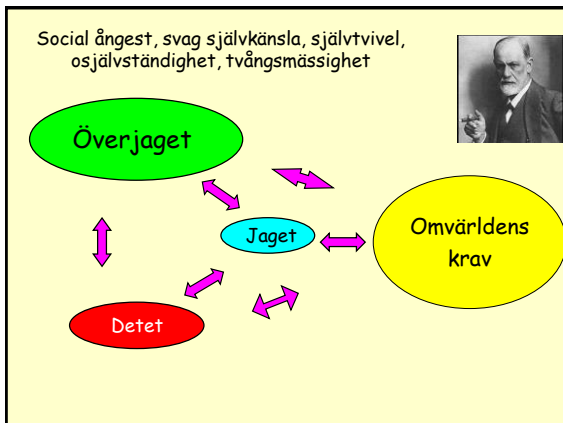
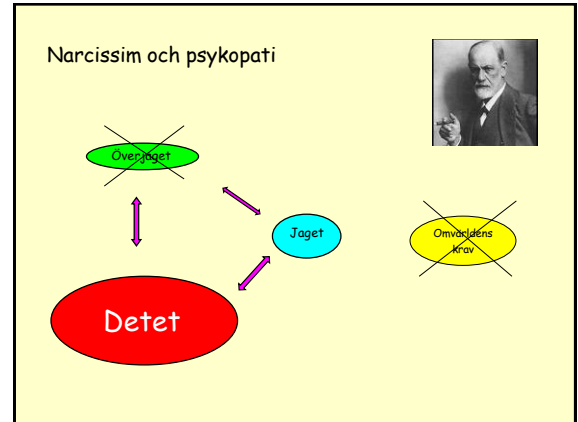
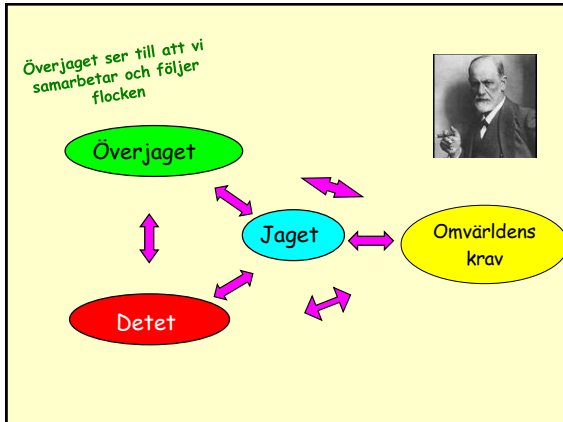
466

Varje position har sina för- och nackdelar.



467





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.**

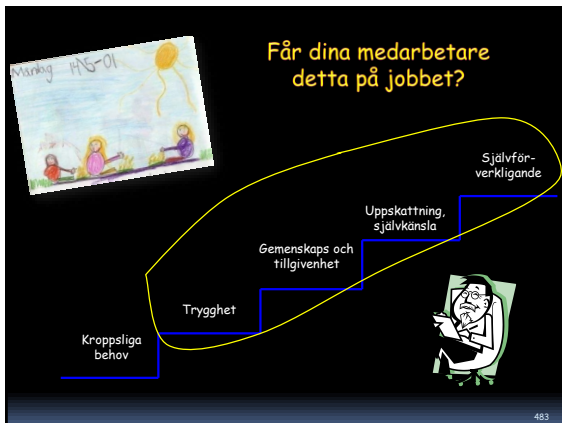
Därför blir det **svårt för oss att må bra i en
organisation vars värderingar och människosyn
vi inte delar.**

481

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 arbetskrav och den egna integriteten.

Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?



483

En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade

2. Det underförstådda



484

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

Se 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. **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.

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**.



486

Att förstå människor med psykisk sjukdom

487

Skenet bedrar?

□ Kollegan som inte längre funkar som han ska kanske...

- Är deprimerad
- Är manisk
- Har ångest
- Missbrukar
- Har utvecklat en psykos
- Är i kris
- Har problem hemma
- Har en taskig chef
- Har hypothyreos
- Har en hjärntumör
- Är på väg att bli dement

488

Lär dig de vanliga psykiska sjukdomarna.

Vilka de är, hur man känner igen dem och hur de påverkar en människas sätt att fungera.

489

Video Gunilla

490

Behöver hon

Skärpa sig?
Självdisciplin?
Motivation?
Coachning?
Mentor/handledare?

491

Vill inte

Kan inte



Vill personen inte, eller kan hon inte?

Nix!

Stöd och medmänsklighet
Information, psykopedagogik
Läkemedelsbehandling
Psyoterapi (KBT)
Sjukskrivning/sjukpension

493

Några av de vanligaste tillstånden

- Stressrelaterat - kris, anpassningsstörning, utmattningssyndrom
- Depression
- Bipolär sjukdom
- Vanföreställningssyndrom
- Schizofreni
- Narcissism
- Psykopati
- Borderline
- ADHD
- Autismspektrumstörning
- Social ångest
- Paniksyndrom
- Tvångssyndrom
- Generaliserat ångestsyndrom
- Specifik fobi
- Posttraumatiskt stressyndrom

494

Vad gör vi med Kalle som inte funkar längre?



Har personen alltid varit besvärlig, eller är det något nytt?

495

Och Lisa, som aldrig funkade som hon borde?



Kalle som inte funkar längre:

Stressad?
Tungt på hemmaplan?
Livskris?
Hänt något j-t?
Konflikter?
På fel ställe?
Fel chef?

Depression?
Utmattning?
Utbrändhet?
Psykos?
Missbruk?

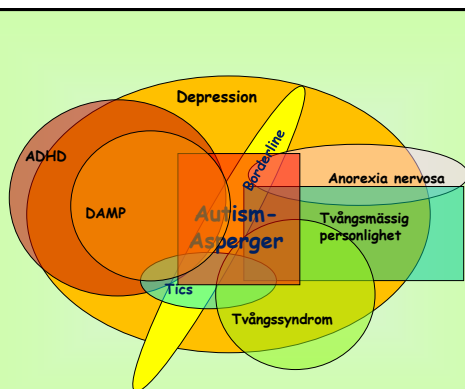
Lisa, som aldrig funkade som hon borde:

Ångestsjukdom?

ADHD?
Asperger?

Personlighetsavvikelse?
Narcissism?
Borderline?
Antisocial?

Taskiga kartor och orimliga förväntningar?
Kan inte balansera integritet och samarbete?



497

Video
"Något att tala om"
med Thomas Ungewitter
och Jan Wålinder



498

Kriterier för egentlig depression

Minst fem av följande, minst två veckor:

- Nedstämdhet eller irritabilitet
- Anhedoni - oförmåga att känna glädje
- Aptitstörning/viktförändring (alternativt utebliven för åldern normal viktuppgång)
- Sömnstörning
- Psykomotorisk störning
- Energilöshet
- Känslor av värdelöshet eller skuld
- Svårighet med koncentration, tänkande, beslut
- Tankar på död, dödsönskan, tankar och planer på självmord

499

Hur blir man av att ha en depression?

Irritabel, taggig, argsint, lynnig, sur, lättstött och allmänt överkänslig...

...eller likgiltig, uppgiven och självförsjunken.
Svår att få kontakt med.

Självupptagen, krävande och anklagande.
Okoncentrerad.

Trött och oföretagsam.

Skäms och tycker att det vore bäst för alla att man inte fanns eller försvann.

Svårt att ta emot hjälp.

500

Om att förstå, samtala med och hjälpa människor med psykisk sjukdom

501

Övning

Hur jag vill bemötas vid sorg, kris eller när jag på annat vis mår dåligt:

Hur jag **inte** vill bemötas vid sorg, kris eller när jag på annat vis mår dåligt:

Bemötande - first things first!

Särskilda tillstånd -
depression,
aggressivitet, psykos,
självmoordsnära

Att möta människor med psykisk ohälsa

Att möta människor

Det viktigaste vid psykisk ohälsa

- Sällan fråga om teknik eller metod.
- **Gott hjärta, sunt förnuft, tid och goda kunskaper** om psykologi och psykisk ohälsa är det viktigaste.
- Kunskaperna ger dig självförtroende och skapar trygghet och tillit hos patienten.

Varje samtal är ett experiment

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

505

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

506

I stället för metoder och tekniker

- Kontakt och relation
- Närvaro
- Dialog
- Lyssna - på det som sägs, och det som inte sägs
- Ena örat mot innehållet och det andra mot processen
- Lyssna noga på dina egna känslor och reaktioner
- Var medveten om den andres reaktioner
- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Respekt och likvärdighet
- Medkännande - det kunde lika gärna varit jag själv!

507

Forskning visar att...

...avgörande för psykoterapieresultatet är:

- Värme
- Empati
- Äkthet



508

En terapeutisk allians är
vanligen en förutsättning för
ett gott behandlingsresultat

509

Den terapeutiska relationen/alliansen

1. Affektiv relationell komponent inkluderande det känslomässiga bandet och anknytningen mellan patient och behandlare.
2. Samarbetsaspekt - man är överens om behandlingens mål och medel.



510

Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill **något**.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

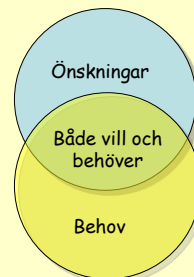
Önskan eller behov?

Vad medarbetaren **vill och önskar**

- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad medarbetaren **behöver**

- Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över medarbetaren eller reducera honom till objekt.



Bemötandets kärna - var "kommer" jag ifrån?

Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot *mig*. Han får faktiskt bjuda till litet själv!

eller

Jag ger alltid allt jag har att *ge*, eftersom vem jag är gör skillnad. Jag *väljer* att ge hela mig själv, här och nu!

Stötta MA i att göra det viktigaste rätt

1. Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de mörka tankarna.
2. Planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna.

514

Stötta på rätt sätt

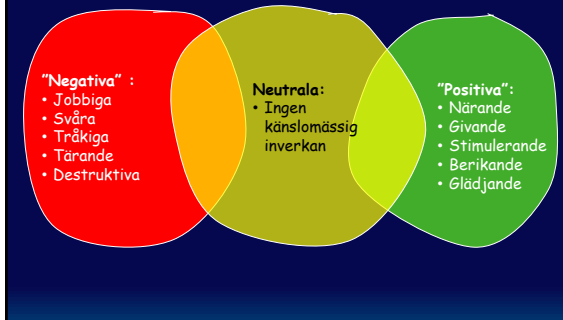
- **Fråga** din anhörige hur du bäst hjälper henne.
- **Stöd** din anhörige att göra sådant hen tycker om och mår bra av
 - promenad
 - fika
 - prata
 - träffa någon vän i vars sällskap hon brukar må bra

515

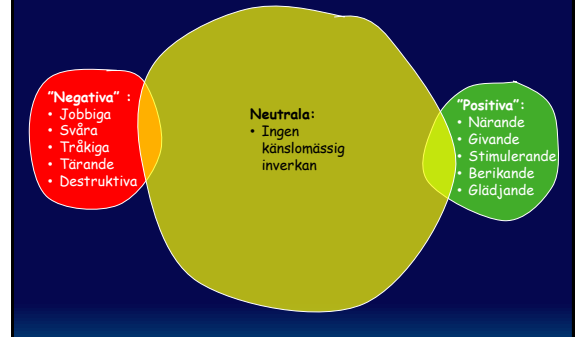
Goda relationer är ingen slump
(OBS: en del dubbletter här, då
sommila bilder även finns under andra
rubriker)

516

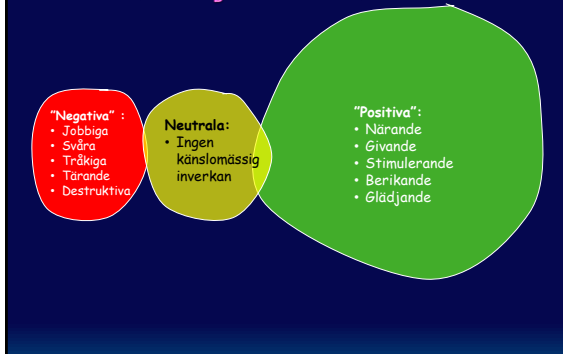
Hur är relationsfördelningen i ditt liv?



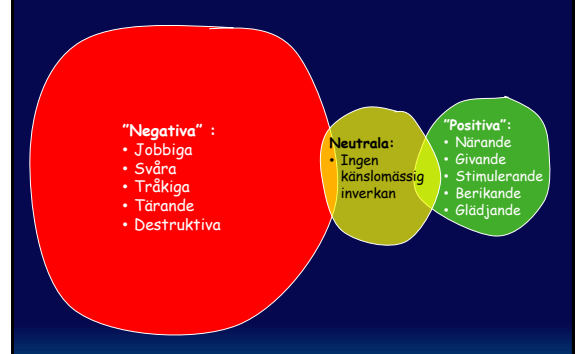
Det finns de som är rätt "rationella"...



... de som gillar sina medmänniskor...



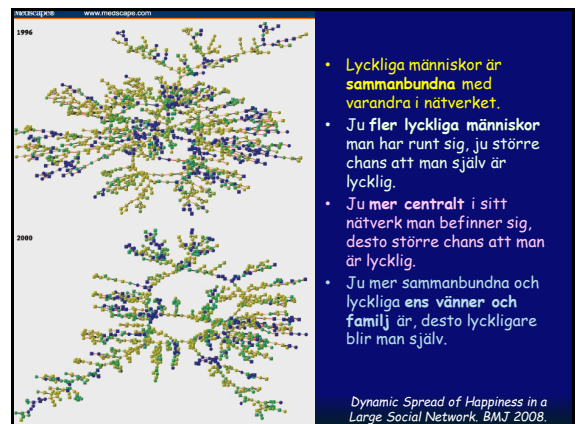
...och de som har ett rent helvete!



Lycka i relationer

Det enda som skiljer "mycket lyckliga personer" från normalt lyckliga personer är förekomsten av "rika och tillfredsställande sociala relationer".

Ed Diener och Martin Seligman



Är det en SLUMP vilka vänner jag har?



Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Våra relationers kvalitet är inte av en slump.

De är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper och beteenden**.



525

God kommunikation är inte fullt så svårt som det påstås

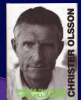


Man kommer väldigt långt genom att vara äkta, skapa förtroende, visa respekt, ta den andre på allvar och **visa att man vill den andre väl**.

Om jag **bryr mig på riktigt** och visar litet hyfs förlåter andra mig en hel del.

526

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Det du kommer att få ut av ditt liv står i direkt proportion till...

... din förmåga att ge andra människor det de vill få ut av *sina* liv.

Michael Rangan

527

"Det är en av de vackraste compensationerna här i livet att ingen uppriktigt kan försöka hjälpa någon annan utan att hjälpa sig själv."

Ralph Waldo Emerson

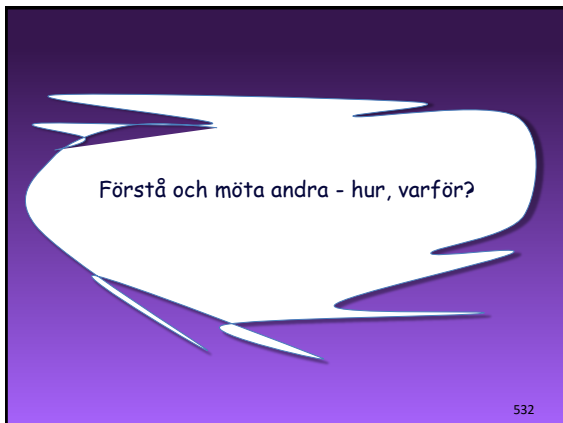
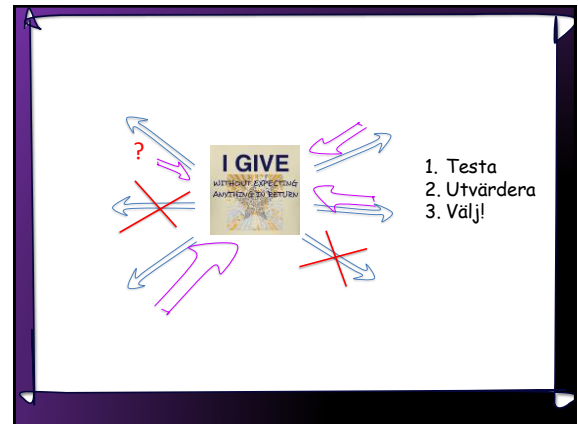
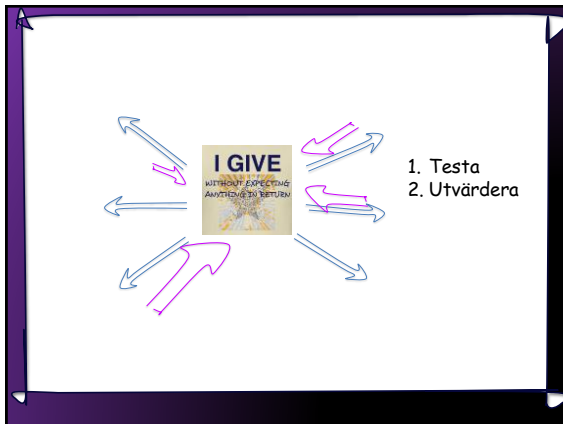


02 2 5

Modell för ett givande liv: ge, men smart!

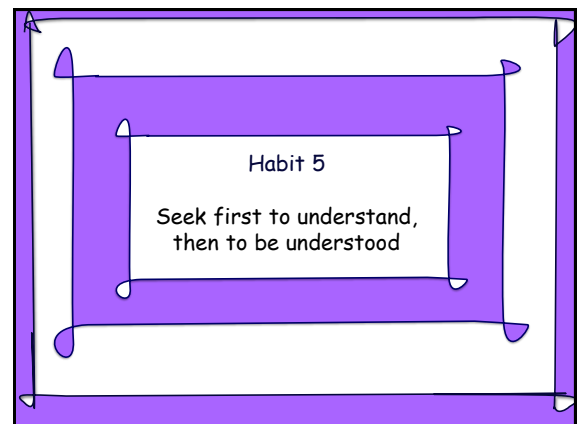
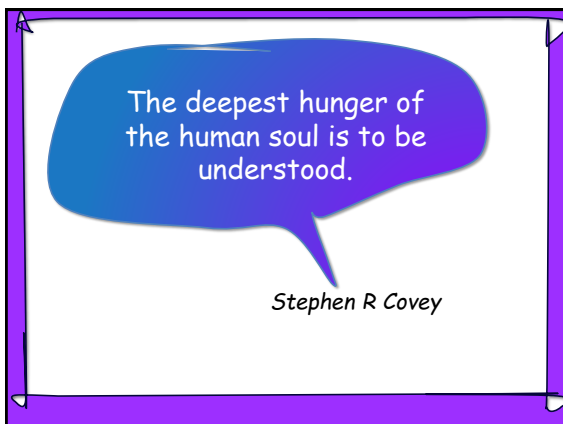


1. Testa



Övning

Hur jag vill bemötas vid sorg, kris eller när jag på annat vis mår dåligt:	Hur jag inte vill bemötas vid sorg, kris eller när jag på annat vis mår dåligt:
---	---



Ni deltar inte i samma samtal

Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terapiens gåva av Irvin D Yalom

Vad menar vi med "empati"?

Skilj på att

- Förstå **att** en annan har det svårt.
- Förstå **hur** det känns.
- Känna **samma känsla** som denne.
- **Bry sig** om den andre och dennes känslor (sympati).

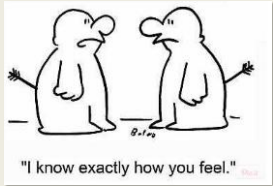
538

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

Gunnar Ekelöf



Det kunde ha varit jag!



"I know exactly how you feel."

Svårt med ~~empati~~ sympati?

Vilken otrolig tur jag har, för...

... ?

...det kunde ju ha varit ...

...jag själv!

541

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå.

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärta och hjärna, känslor och tankar.
Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att kunna beskriva den andres uppfattning lika bra som han själv.

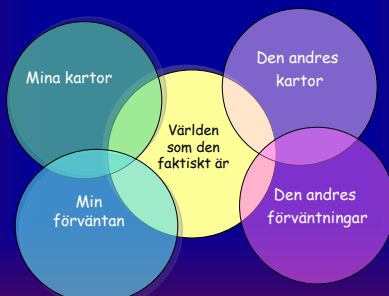
Här jag bara orden missar jag kanske allt



När jag behövde
en ny tandläkare



Att förstå på djupet innebär att se den andres
cirklar bättre än han själv, och kunna återge dem
till honom så att han själv ser dem klarare än förut.



Att förstå mig är att se världen från mitt
utkikstorn, som *jag* ser den.

Hjälp mig se
vad du ser!



Välkommen upp.
Så ska jag sedan stiga upp i ditt utkikstorn, så att vi
kan förstå varandra.

546

Mentaliseringsbaserad terapi

Att mentalisera innebär att göra
egna och andras handlingar
begripliga utifrån bakomliggande
mentala avsikter; som önsksningar,
känslor och föreställningar.

547

Var litet NYFIKEN!

Den andres beteende är alltid meningsfullt...

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



"Det ligger
något i det du
säger."

549

"Den nyttigaste
läxan livet lärt
mig är att
idioterna ofta
har rätt."



550

Hur tänker du nu?

551

Empati i praktisk handling



Vad behöver denna människa just nu?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

Mer om empati i praktisk handling



Hur känns det jag just nu säger eller gör för
den andre?



Kärleksfulla känslor



Handling
som upplevs kärleksfull
av den andre

554



Medmänsklighet måste verkställas



555



God kommunikation är inte fullt så svårt som det påstås

Man kommer långt genom att vara äkta, skapa förtroende, visa respekt, ta den andre på allvar och **visa att man vill den andre väl.**

Om jag bryr mig på riktigt, och visar litet hyfs, förlåter andra mig oftast en hel del.

556



Alla människor avskyr att ta order

Tala inte om för medarbetaren vad hen ska göra om du inte blir ombedd - fråga istället vilka förslag hen själv har och vad hen tycker vore den bästa lösningen.

"No involvement, no commitment" (den som inte är med kommer att vara emot).

557

Tänk om kärlek helt enkelt är att...

...lyssna?

Create in me, oh God, a listening heart!

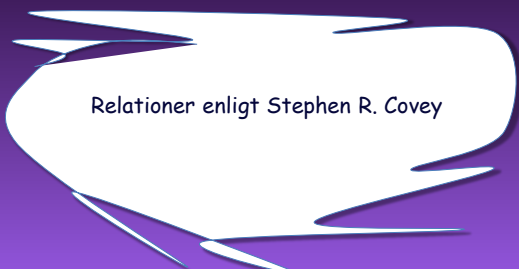
558

Ny instruktion för vilsna föräldrar

1. Skapa en bra stämning i hemmet, där det är gott att vara. Hur känns det att vara med i denna flock?
2. Fokusera på att ha roligt ihop - det blir folk av illbatteringarna ändå, med lite tid och tålamod.

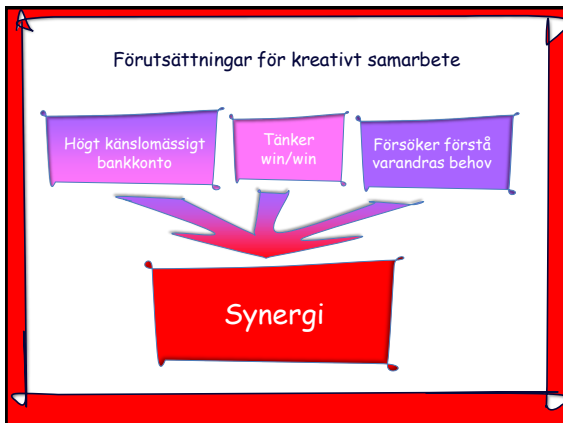
Hur skulle det bli på min arbetsplats om jag bytte till motsvarande ledarskapsfilosofi?

559



Relationer enligt Stephen R. Covey

560



- Vana 6 - sök synergi
- Synergi bygger vidare på vana 4 och vana 5.
 - Använd vana 4-6 sekventiellt vid konflikter, tvister och motstridiga önskemål
 - Låt oss diskutera tills vi hittar en lösning vi båda är nöjda med (vana 4).
 - Förklara för mig vad du vill och varför (vana 5).
 - Vad kan vi göra för att åstadkomma det vi båda vill (vana 6)?
 - Resonemanget utgår från att båda parter vill finna en lösning som tar hänsyn till bådas behov, eftersom **båda värdesätter varandra och deras gemensamma relation. En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.**

Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

Jag kan inte skörda utan att först ha planterat och vattnat min sådd. Det finns ingen "quick fix".

- Samarbete som funkar
- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi **båda ska bli nöjda.**
 - Jag ska **först själv försöka förstå den andre.**
 - När denne känner att jag förstår ska jag i min tur **försöka göra mig själv förstådd.**
 - Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter **kreativ problemlösning.**

Bra samarbete

1. "Låt oss försöka komma på en lösning som vi båda tycker är bra. Är du med på det?"
2. "Låt mig först lyssna på dig. Berätta hur du tänker och vad du vill."
3. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du tänker alltså att... och därför vill du att...?"
4. Först nu berättar du vad du själv vill och varför.
5. Försök nu tillsammans finna en lösning som ni båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ.

Det emotionella bankkontot = det förtroende och den trygghet som har byggts upp i förhållandet



Ett välfyllt konto leder till **tillit, förtroende och respekt** och möjliggör uttag när det behövs. T ex när vi vill få något, när vi behöver ta upp något jobbigt, när vi klandrat oss.



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

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



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.

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

- Vänlighet
- Omtanke
- Omsorg
- Respekt
- Ärlighet
- Hålla mina löften
- Lyssna förutsättningslöst och verkligen försöka förstå
- Acceptans
- Uppskattning av personen och dennes åsikter

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

Hur älskar jag en människa så att denne känner det och har nytta av kärleken?

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.

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar!

Varje problem i relationen är en möjlighet.
En möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Samma förhållningssätt kan tillämpas med missnöjda kunder och medarbetare. Vi försöker lösa problemet **och** förbättra vår relation samtidigt.

Vi hjälper kunden **och** odlar vår relation.

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.

Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Använd din kompetens inom vana 5 till att **förebygga** problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

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.

Diskutera:

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

Vilka insättningar kan du göra på dessa konton?
Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en.

- Mina medarbetare?
- Min chef?
- Min partner?
- Mina barn?
- Mina vänner?

"Bemötande"
Samtalskonst

581

Tre i topp för det moderna ledarskapet

1. Kommunikation
2. Motivation
3. Visioner



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

582

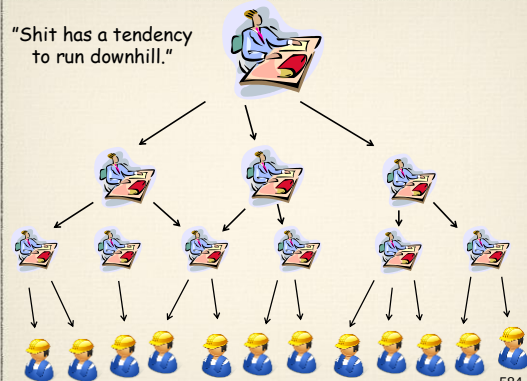
Läget 2011?

Viktigaste talanger	Andel anställda som tycker deras chef är bra på detta
1) Kommuniera	21 %
2) Motivera personalen	13 %
3) Inspirera	9 %

Korn/Ferry, Management Today, 2011

583

"Shit has a tendency to run downhill."



584

I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Odla 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

585

Hur kan man minska risken för att samtalet ska gå snett eller försämra medarbetarens tillstånd?

- Oron att ställa till det är befogad - den som mår dåligt är känsligare än andra för motgångar, kritik och olyckliga formuleringar.
- Men ett hyfsat samtal leder nästan alltid till att den andre mår bättre ett tag.
- Låt den andre visa vägen. Liten risk att skada, om du varsamt följer samtalets utveckling och den andres reaktioner.
- Samtalskonst hamnar om närvaro - inte om teknik.
- Var uppmärksam på såväl dina som medarbetarens känslor och reaktioner. Dessa är din främsta vägvisare i samtalet. Din medarbetare kan lära dig det mesta du behöver, om du bara lyssnar uppmärksam.
- När samtalet verkar gå snett - säg vad du upplever och be om hjälp.
- Om du är orolig för att göra medarbetaren illa - säg det, och be att hen säger till om du säger något som inte känns bra.
- Fråga här och var om samtalet känns okay.

586

Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

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

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

587

Vi vill varken ha beröm eller metoder...

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

Vill du revolutionera ditt liv?

Du behöver inte resa någonstans.
Du behöver inte förändra världen.
Du behöver inte byta partner.
Du behöver inte gå på kurs.

Du kommer långt med att se det du har och börja säga "tack!"

589

Innehåll



Process

Innehåll: Det vi talar om.

Process: Sättet som vi gör det på, hur vi talar med varandra.

Vem har ansvaret för samspelets kvalitet i denna relation?

Processens kvalitet avgör samtalets kvalitet

Processen består av

- Känslor
- Stämningen, "atmosfären"
- Tonfall
- Kroppsspråk
- Det medvetna och det omedvetna

Alla reagerar på processer, och ju sämre vi mår desto känsligare är vi.

591

Den stora hemligheten...

...är...

???

...löst enkelt, egentligen...

???

... försök med...

???

...löst vanligt enkelt...

...vänlighet!



592

Hur känns det för den andre - och hur mycket kommer jag att få veta - om hen upplever att...

... jag inte bryr mig om honom?

...jag inte tycker om honom?

...samtalet trösklar ut mig?

...jag bara spelar en roll?

593

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

Kahlil Gibran, Profeten

594

Alternativ chefskurs

Har du prövat med att försöka
TYCKA OM
dina medarbetare?

595

Li Chengping

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

596

Det är inte allt eller intet

Du behöver inte tycka om *hela* medarbetaren och *allt* han gör...

...men försök hitta *något* du uppskattar, och fokusera på det!

597

Vad kan vi lära av Buddha?

Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare.

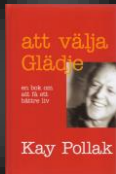
Sökaren nr 1/1986

"Om terapeuten tillåter sig att hela tiden vara nybörjare, då har han kanske en chans att lära sig det som han trodde att han redan visste."

Thomas Ogden, *The Primitive Edge of Experience*

599

Håller ni med?



att välja
Glädje
Kay Pollak



ATT
VÄXA
GENOM
MÖTEN
Kay Pollak

Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.
Alltid och i varje stund.

Varje möte kan ge oss något för egen del.
Vartenda ett.

600

Jag

↔

Relationen

↔

Du

Äkta eller falsk dialog =
äkta eller falskt möte

↓

Om du bara låtsas får du betala priset -
ingen relation och ingen växt



601

Hur skulle mina möten med andra bli om jag utgår från att varje möte är en möjlighet?

Ett tillfälle att **uppleva glädje och mening?**

Jag har **något att lära** av varje människa jag möter?

😊 Kan det vara så att... ☹️

1. i varje möte med en annan människa finns en möjlighet att få veta något om mig själv?
2. i de tankar som dyker upp i mitt huvud finns ett budskap till mig själv om mig själv?
3. ingen människa kan störa mig utan mitt eget medgivande?

Tack till Kay Pollak

Litet Kay Pollak till hjälp?

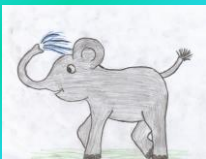
Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

604

Hur skulle det kännas för den andre om...

...han upplever att han har betydelse för mig, att vårt möte ger även mig något värdefullt för egen del?



Vad har mina (medarbetare, barn, fru, kunder) gett och lärt mig?

?

606

Tre värdefulla saker som mina medarbetare har gett och lärt mig:

607

Har du berättat det för dem?

608

Vad menas med att "älska" ett barn?

Om jag

- behandlar barnet **likvärdigt** (dess tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar barnets **integritet**
- stöttar barnets **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av dess **självkänsla**
- själv är **äkta och autentisk** i vår relation

Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.

Kan detta tillämpas på hur jag relaterar till mina medarbetare?

Om jag

- behandlar medarbetaren **likvärdigt** (hens tankar, känslor, önskningar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar medarbetarens **integritet**
- stöttar medarbetarens **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av hens **självkänsla**
- själv är **äkta och autentisk** i vår relation

Då älskar jag medarbetaren på ett sätt som är bra för henne, och som hen upplever som kärleksfullt.

Diskutera

Påverka och ändra /var/andra

611



Man vill så gärna ändra på alla andra... tänk om man kunde få dem **precis** som man vill ha dem!

Tack till Kay Pollak!

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

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

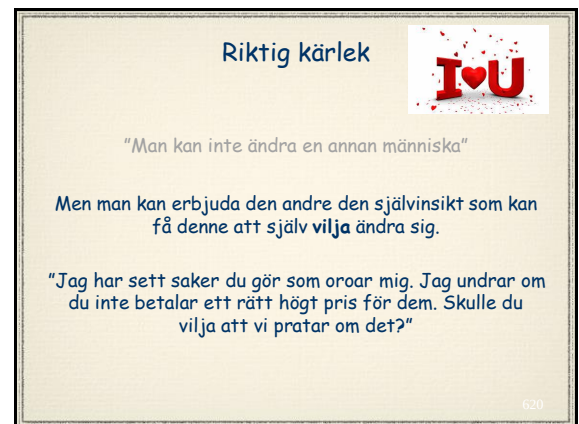
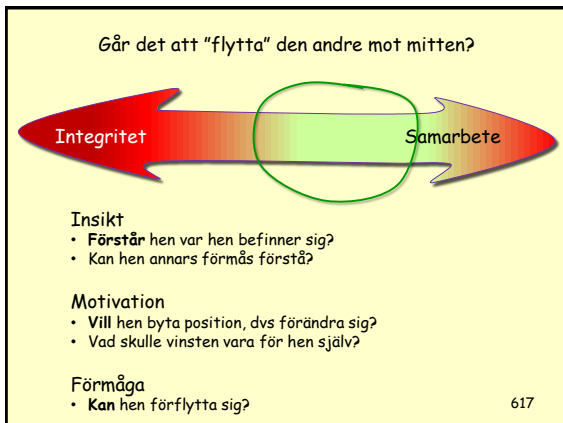
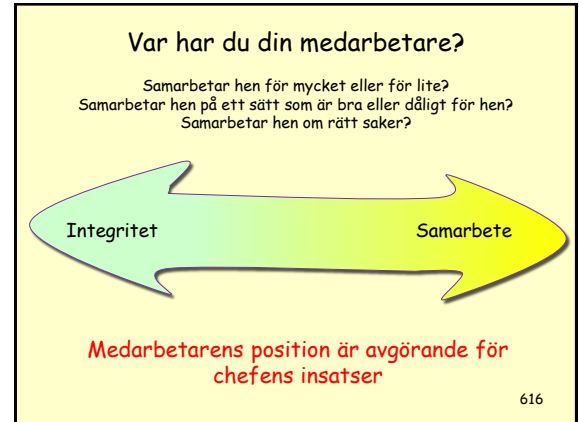
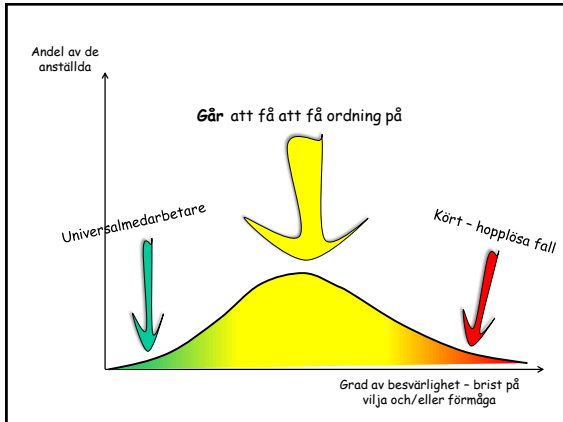
Lao-Tse

613

"Man kan inte ändra en annan människa"



614



Hört det förut?

Motivation är grunden

Hjälp den andre hitta ett **varför**, ett **eget** varför, för de önskade förändringarna.

621

"Jag har ingen motivation"



623

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



Identifiera och tillfredsställ
människors behov

624

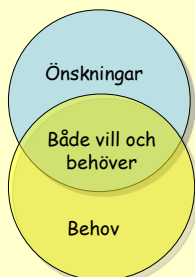
Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill **något**.
2. Finn ut (fråga!) vad just denne medarbetare vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

Önskan eller behov?

Vad medarbetaren **vill och önskar**. Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad medarbetaren **behöver**. Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över den andre eller reducera honom till objekt.



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

628



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

När då?

Hur många gånger?

På vilket sätt?

Körde du svenskt, eller talade du klarspråk?

629

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!

630

Tror på samtal som fördjupar och skapar mening, möten som gör oss levande och sårbara. Inte lyckliga. Jag vill känna mig meningsfull. Lycka är skitprat.

Lotta Lundberg, SvD 2015

Var inte för "professionell"

- ❑ Autenticitet och personliga reaktioner är kanske den största gåva vi kan ge en annan människa.
- ❑ Vi behöver andras äkta känslor, tankar och reaktioner på oss för att kunna orientera oss i våra sociala sammanhang.
- ❑ Denna genuina återkoppling gör det möjligt för oss att nyansera vår självbild och bättre förstå hur andra reagerar på vårt beteende.
- ❑ Därmed får vi möjlighet att ändra oss så att vi bättre uppfyller gruppens önskemål och därmed kommer i åtnjutande av gruppens acceptans, gillande och gentjänster.
- ❑ **Ge dina besvärliga medmänniskor CHANSEN att hyfsa sitt beteende!**

632

Privat, personlig eller professionell?

- Falsk dikotomi.
- Man kan vara alla tre och växla mellan rollerna.
- Utnyttja inte den andre för dina egna behov.
- Hur blir det för den andre är den viktigaste frågan.
- Viktigast för den andre är tillförlitlig återkoppling.
- Äkthet därför det viktigaste för ett meningsfullt samtal.
- Visa vad du tycker och känner, bjud på dig själv.
- "Professionell" är ofta en mask.
- Proffsig är att våga se de missar man gör, be om ursäkt för dem och gå vidare.

633

Ge råd?

"I don't really have advice for people, except one thing: don't take any advice."

Ge inte råd, men dela med dig av dina egna upplevelser och erfarenheter.

Werner Erhard: Relationships – making them work

Var ett bollplank

"Jag kan inte säga hur du ska göra, för det vet jag inte, men jag berättar gärna hur jag själv tänker om detta. Vill du det?"

Det handlar om **hur** man gör

Det finns sannolikt inte **något** råd som inte kan vara till skada om det ges på fel sätt eller vid fel tillfälle.

Ett gott råd kan betyda mycket för en annan människa

Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terapins gåva av Irvin D Yalom

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.

Skaffa dig en invitation

Inträdesbiljettens valuta:

- Vänlighet och värme
- Omsorg
- Intresse
- Respekt
- Empati

"Jag hör att du har det svårt, och jag skulle gärna prata med dig om det. Skulle du vilja det?"

Skilj på råd och goda råd

Ett gott råd

- ges utifrån god kännedom 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.

Ge ett erbjudande - men fatta inte beslut



... men var ytterst försiktig med att
fatta beslut åt patienten

Råd för kristödsarbete, modifierade från Terapins gåva av Irvin D Yalom

Hur gör Allan Linnér?

Menu | sverigeSRADIO | Sök

Radiopsykologen

Lyssna på program Om... Kontakt

Senaste programmet

Min man tog livet av sig
10 oktober kl 11:03 (30 min)

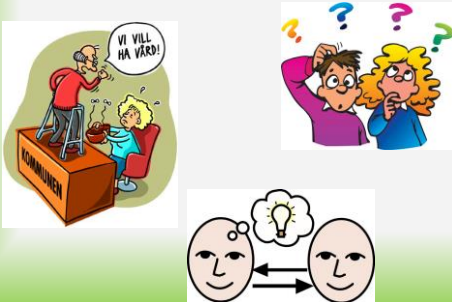
För fyra år sedan tog Karinns man livet av sig. Då hade de levt i 52 år tillsammans i 52 år. Han var barn och del land och blev runt på sina motorcyklar. Men så blev Karinns man sjuk och till slut orkade han... [Läs mer](#)

[LYSSNA \(30 MIN\)](#)
[LADDA NER \(30 MIN, MP3\)](#)
[DELA LUDET](#)

Ta inte över ansvaret

Patientens ansvar	Läkarens ansvar	Någon annans ansvar

Det är ingen match mellan er!



Självförtroende, självkänsla,
självkärlek och självbild

647

Viktig fråga till mig själv

Vad tycker jag om mig själv? Egentligen, innerst inne?



648



Skriv en smart badrumsskåpslapp till dig själv!

Diskutera

???

Själv... nånting!

Själv
Självvet

Självbild

Själsäkerhet

Självkänsla

Självkänedom
Självinsikt

Självaktning
Självrespekt
Självkärlek
Self love

Självförtroende
Självförtroende
Self esteem

Vad menar vi med "självförtroende"?

Varifrån kommer det?

Självförtroende

- Det jag kan
- Det jag är duktig på
- Det jag kan prestera



En människas självförtroende står i proportion till kvaliteten i hennes **prestationer**.

653

Självförtroende

Kommer av att lyckas med det man föresatt sig.



Veta vad du kan...



... och vara stolt över det!

655

Att ha problem är inget problem

Välbehag 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!

656



Självförtroende utan kompetens är för mig lika med arrogans.



Henry Mintzberg

Vad menar vi med "självkänsla"?

Hur uppstår den?



658

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!

659

Sund självkänsla

När man har en nykter, nyanserad och accepterande syn på sig själv.



Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.

660

Min självkänsla handlar om

- Vem jag är.
- Hur väl jag känner mig själv.
- Hur jag förhåller mig till mig själv och det jag vet om mig själv.

Självkänslans utveckling är beroende av **bekräftelse**.



661

Vår kärlek...



...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra upplever som kärlek.

662

Veta vem du är...



... och gilla det du ser!

663

Självinsikt - vad menas?

- Att veta "vem jag är"(?)
- Att veta vad jag vill och behöver.
- Att vara medveten om mina djupaste värderingar.
- Att förstå hur jag uppfattas av andra.
- Att förstå hur jag påverkar andra.
- Att känna till mina mönster för tankar, känslor och reaktioner.
- Att känna till min "personlighetsprofil", dvs mina grundläggande personlighetsdrag och egenskaper.

Hur ser din egen profil ut?

Fundera och skriv

Låg självkänsla
Svagt självförtroende
Självutplånande
Ängslig
Osjälvständig

Grandios
Överdrivet självförtroende
Självupptagen, dramatisk, narcissistisk
Bristande förutseende och planering
Självtilträddlig, självsvåldlig



Lättstressad
Rigid, tvångsmässig
Misstänksam, tillitsbrist
Introvert
Antisocial
Empatisk
Jordnära, konkret

Bristande stressvar
Ostrukturerad, impulsiv
Godtrogen, lättlurad
Extrovert
Prosocial
Empatibrist
Svag realitetsförankring

Arbetsblad 85

665

Självsikt - vad ska det vara bra för?

- Förstå mig själv och mina reaktioner.
- Underlättar att förstå andra.
- Förstå och förutse andras reaktioner på mig.
- Möjliggör en någorlunda adekvat kalibrerad självrespekt och dito självförtroende.
- Slippa råka ut för obegripliga reaktioner i tid och otid.
- En förutsättning för goda relationer.
- Kunna välja medvetet (jag kan inte välja om jag inte vet vad jag vill).
- Kunna leva ett värderingsstyrt liv.
- Kunna värna min integritet, säga ifrån, sätta gränser.
- Färre "besvärliga" människor i min omgivning.
- Kunna ta ansvar för mig själv i världen.
- Med en onyanserad självuppfattning gör du fel saker!

En människa kan inte välja klokt i livet om hon inte vågar lyssna till sig själv, sitt eget själv, i varje stund i livet.

Abraham Maslow

667

"The greatest evil that can befall man is that he should come to think ill of himself."

Goethe

668

En chef med god självkänneträk

- Är trygg i sig själv, känner sina egna styrkor och svagheter.
- Förstår hur hen påverkar medarbetarna, miljön och resultatet.
- Förmår skilja på egna behov och företagets behov.
- Känneträk av en stark inre drivkraft.
- Leder med **sunda normer** - inte med karisma, utstrålning och övertalning.
- Vill hellre ha respekt än beundran.
- Lever som han lär - ödmjuk, självkritisk och medveten om sina egna svagheter.
- Lagspelare.
- Vågar fatta tuffa beslut.

Underökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD

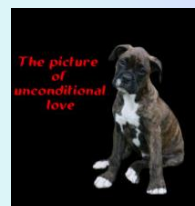
En chef som är otrygg i sig själv och saknar självikt

- Kan inte skilja på egna och företagets behov.
- Får sämre resultat.
- Kan inte leda andra till framgång.
- Har svårt att ta till sig kritik.
- Gillar inte dialog.
- Fokuserar mer på sig själv än på gruppen.
- Omger sig med ja-sägare.
- Befordrar fel människor.
- Känner sig hotad av andras framgång.
- Använder inte medarbetarnas styrkor på områden där de själva är svaga.

Underökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD

Självkänsla

Kommer av att bli sedd, bekräftad och älskad förbehållslöst, precis som man är.



De flesta hämtar sin känsla av värde från andras värdering av dem

- Yrkesmässigt: hur högt upp i **hierarkin** jag tagit mig.
- Idrott och andra sociala arenor: hur bra mina **prestationer** är i jämförelse med mina medtävlandes.
- Ekonomiskt: **yttre tecken på status och framgång**, hur lyckad fasad jag visar upp.
- Socialt: **hur pass väl jag anpassar mig till andras normer och förväntningar**, hur väl jag samarbetar.
- Emotionellt: **hur lycklig jag ger sken av att vara**.

Sammanfattningsvis utgår andras värdering av mig från olika former av **jämförelser**.

Stephen R Covey

Diagnostiskt test - hur duktig är du?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

675

Villkorad vilkorslöshet?

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.

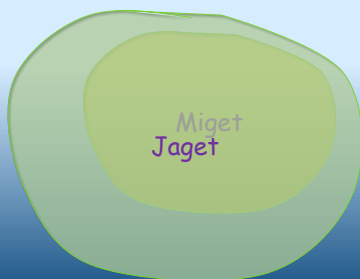
I slutänden rör det sig ändå om en paradox - vi älskas ovillkorligt eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.

"Fasaden" är ett resultat av svag självkärlek i kombination med behovet av uppskattning och tillhörighet



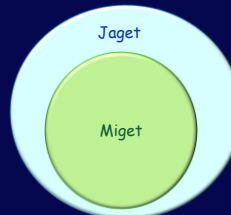
Stor fasad = stor ensamhet

Varför genomsådas falskhet och lögn?



676

Jungs personlighetsstrukturer - varför genomsådas falskhet och lögn?

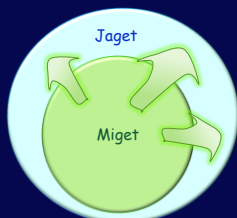
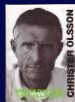


Jaget = den jag vill uppfattas som. Ytan, garnityret, fasaden, vårt "sociala" jag. Det vi lärt oss visa upp för att kunna umgås med andra och få vara med.

Miget = den jag innerst inne är. Mitt sanna jag med alla dess skavanker.

677

"Miget" läcker!



Andra ser mitt "mig" - även när jag tror att de bara ser mitt "jag".

Jag läcker både vad jag tänker och vad jag känner.

Därför måste jag tro på mitt budskap om jag vill att andra ska tro på mig.

678

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

679

Hur vinner man medarbetarnas respekt och förtroende?



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?



681

Hur skapar jag förtroendefulla relationer?

1. Talk straight
2. Demonstrate respect
3. Create transparency
4. Right wrongs
5. Show loyalty
6. Deliver results
7. Get better
8. Confront reality
9. Clarify expectations
10. Practice accountability
11. Listen first
12. Keep commitments
13. Extend trust



682

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.

Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång

- **Informera.** En person som inte får information kan inte ta ansvar. Brist på information leder till spekulation.
- **Ge dina anställda en klar bild av läget** och de kommer att göra sitt bästa för att göra det rätta.
- **Ge dem fel bild, eller ingen bild, och de gör fel, eller inget alls. Dessutom ser de på dig att du ljuger.**

684

Diskutera: Hur kommer detta att gå?

Första budet för varje chef:

Aldrig ljuga för sina medarbetare!

685

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.

Stress och självkänsla

687

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.

Mitt personliga ansvar
- antidoten mot "besvärlighet"

693

Är goda relationer en slump?

694

Vem söker vi hos oss?

- Stort hjärta.
- Förnuft och omdöme.
- Uppskattar schyssta puckar och raka rör.
- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Flexibilitet.
- Humor.
- Tar ansvar för sig själv.
- Vill jobba hos oss.

En lyckad anställning handlar om att matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar.

695

Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv, andra och livet.
- Kommer väl överens med andra.
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov.
- Smidig och flexibel.
- Har humor och perspektiv.
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för andras väl och ve, för sådant de inte själva klarar och behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra

697

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

Vad jag säger
Hur jag säger det
Vilka signaler jag sänder ut
Hur det känns för andra att vara med mig
Hur jag påverkar andra
Vem jag är i världen

698

"You can't hire someone who can make sandwiches and teach them to be happy. So we hire happy people and teach them to make sandwiches."

Jay, at British sandwich chain Prêt à Manger

699

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.

700

Passiv aggression är ett syndrom som består av

- Undvikande.
- Försenade eller inte alls utförda arbetsuppgifter.
- Bristande lojalitet.
- Hyperkritisk men dold inställning till chefer.
- Irriterbarhet.
- Missnöje med den egna personen.
- Sociala anpassningsproblem.

Tack till Lennart Sjöberg!

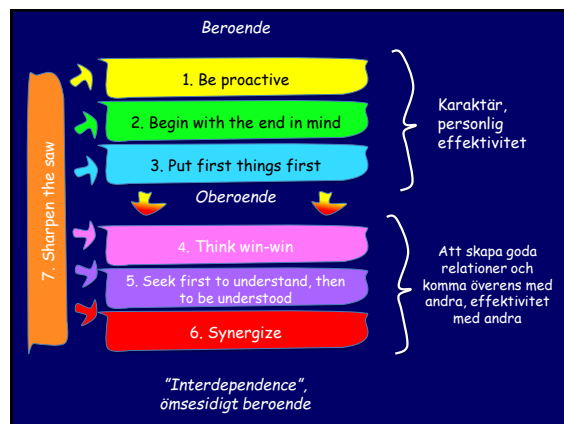
701

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste
nästan ingenting.

Du väljer det.

702



Vi är fria att välja, men...

Gör vad du vill, och betala för det.

Gud, enligt spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar men inte dess
konsekvenser.

704

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)



Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet... så snart
någon avlägsnat

- Min chef
- Alla korkade kollegor och oförsämda kunder
- IT-skiten
- Alla meningslösa och själsdödande arbetsuppgifter

eller

2. Visst, världen är full av puckon men
jag tänker ha kul i alla fall!

706

Jag kan inte vara på jobbet åtta
timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte
blir så!

707

Vilken attityd ger mest positiv respons i retur?

Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot mig. Han får faktiskt bjuda till litet själv!

Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom vem jag är gör skillnad. Jag **väljer** att ge hela mig själv, här och nu!

709

Kan man välja att arbeta och leva så här?

- Jag är här för att göra en skillnad i världen.
- Vem jag är gör skillnad.
- Jag är proffs och stolt över vad jag gör.
- Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu.
- Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom.....
- Det är så lyckosamt ordnat att man inte kan ge något utan att själv få något tillbaka.
- Jag inte är någon input/outputmaskin - jag väljer själv mina reaktioner.
- Den andre nog gör så gott hen kan, trots allt. Jag har ansvar för mina egna reaktioner och handlingar men inte för den andres.

709

När självinsikten brister

710

Malena



711

Malena

"Världen":

"Kartan":

"Visionen":



Krisreaktion

Världen

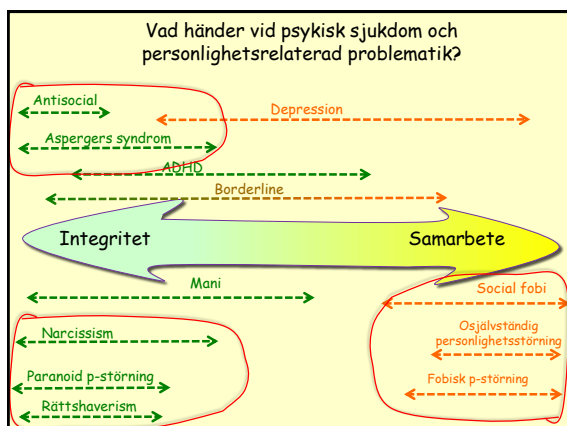
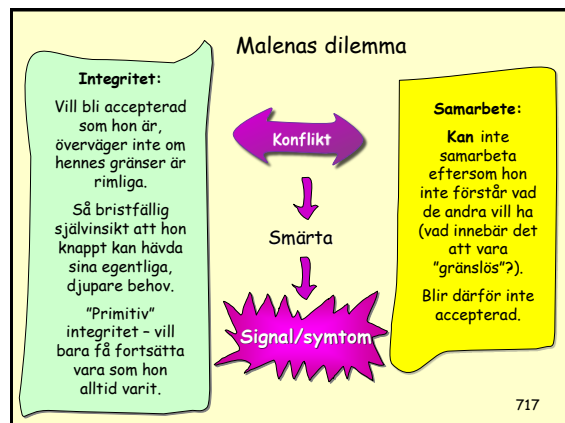
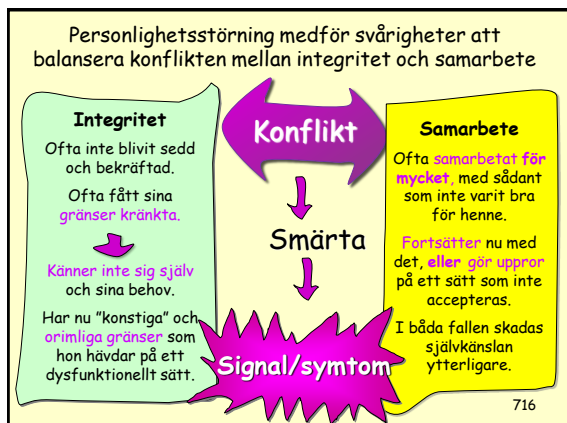
Kartan

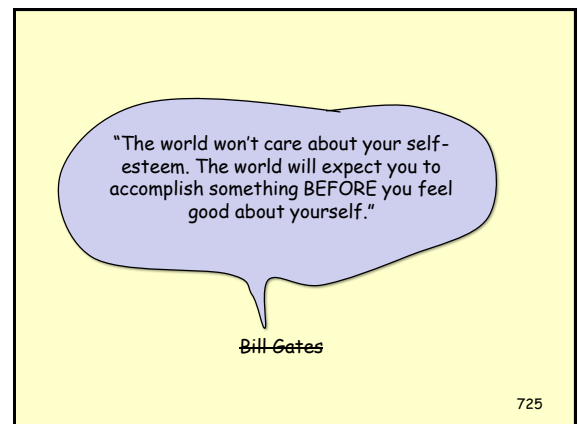
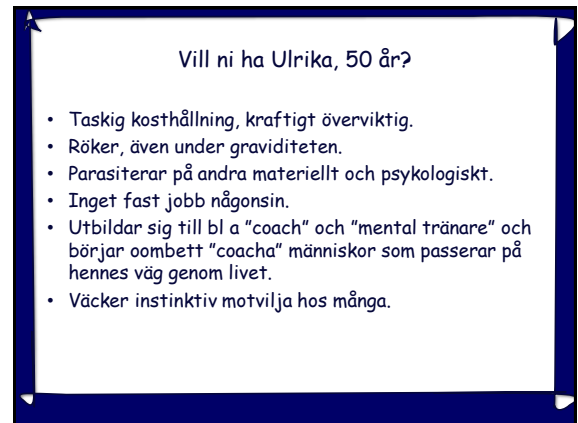
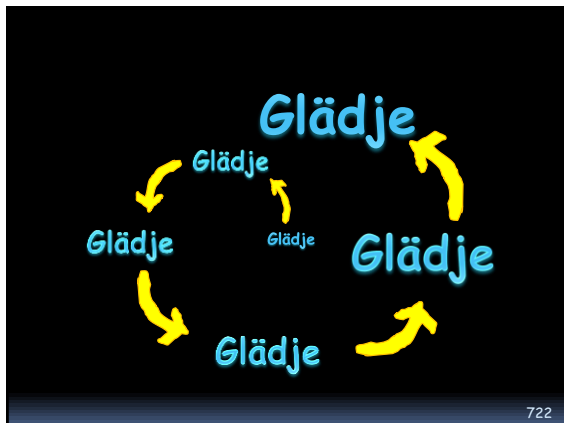
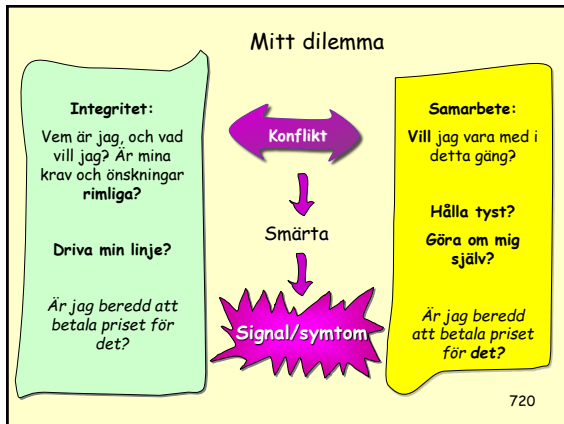
Visionen

Förlust

Okay här

I ruiner



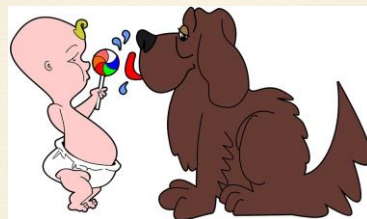


Earn thy neighbor's love.

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.

727

"Chefsurspåring"

- Chefen utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna.
- Beror på:
 - Otydligt ledarskap (23 %).
 - Bristande självinsikt (22 %).
 - Oppnådda ekonomiska resultat (15 %).

Ulf Gewers och Cristian Pozo, KTH, på uppdrag av Kandidata

Tre i topp för det moderna ledarskapet

1. Kommunikation
2. Motivation
3. Visioner



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

729

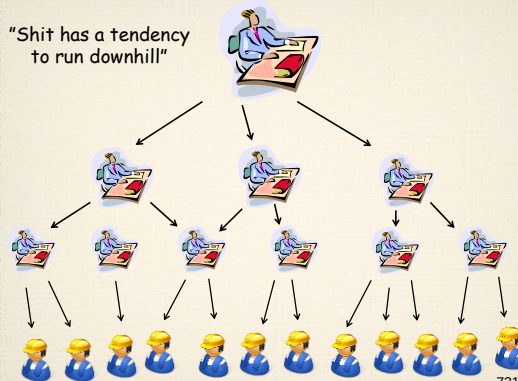
Läget 2011?

Viktigaste talanger	Andel anställda som tycker deras chef är bra på detta
1) Kommunicera	21 %
2) Motivera personalen	13 %
3) Inspirera	9 %

Korn/Ferry, Management Today, 2011

730

"Shit has a tendency to run downhill"



731

Ödmjukhet och öppenhet är nödvändiga egenskaper. Utan dem får du ingen återkoppling och lär dig inget. Du måste alltid vilja lära dig mer och utvecklas.

732

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

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



Människor som behandlas respektlöst, inte får sina djupare behov tillfredsställda, inte blir tagna i anspråk osv BLIR besvärliga.

"Jobbighet" är en upplevelse, en relationell aspekt, ett förhållande mellan flera personer.

733

Självisikten 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 Lyhörddhet Tydlighet	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

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. Sol-och-våraren bygger sin verksamhet på att utnyttja kvinnors ensamhet.
- 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. Minns doktor Glas som av ensamhet, förälskelse och kärlekslängtan lät mörda pastor Gregorius i tron att han gjorde dennes hustru en tjänst.
- 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.

Kan det vara JAG som är besvärlig?

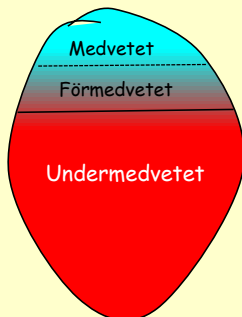
736

Frågestund!

Ingen fråga är för dum!

737

Den besvärlige har ofta ingen aning om vad han håller på med



738

Självkännedom - en bristvara

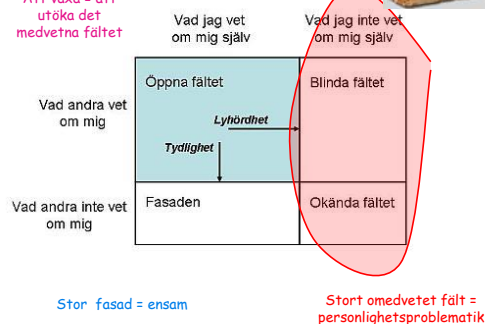
Det tycks som att självkännedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenäga att ge andra feedback av den här typen.

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.



739

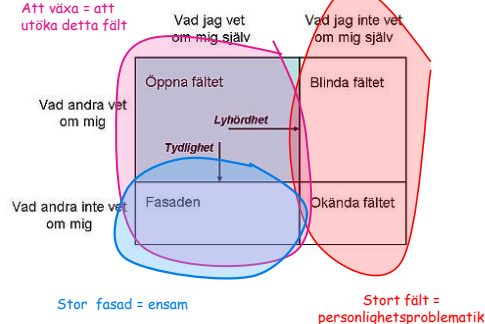
Att växa = att utöka det medvetna fältet



Stor fasad = ensam

Stort omedvetet fält = personlighetsproblematik

Att växa = att utöka detta fält



Stor fasad = ensam

Stort fält = personlighetsproblematik

"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

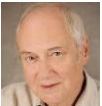
742

Några frågor vid en anställningsintervju

1. Hur tror du att dina kunder/patienter skulle beskriva dig och dina insatser?
2. Hur tror du att dina kollegor skulle beskriva dig som arbetskamrat?
3. Hur tror du att din arbetsledare/chef skulle beskriva dig som medarbetare?
4. Vilka bra och mindre bra egenskaper skulle framkomma i beskrivningarna tror du?
5. Skulle du få förslag på något du skulle kunna ändra/förbättra?

743

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



Lennart Sjöberg

744

Fundera - ni slipper diskutera!

Är jag **själv** krånglig?

På vilket sätt, hur ser min egen krånglighet ut?

Hur tror jag att mina klienter, mina medarbetare och min chef ser på mig?

Vilka styrkor och svagheter uppfattar de?

745

Diskutera!

Är det viktigt att veta hur mina medarbetare ser på mig? Varför / varför inte?

Om viktigt: hur kan jag ta reda på det?

Gör jag redan det? Om inte, varför?

746

Diskutera!

Vet jag hur min chef uppfattar mig?

Vill jag veta? Varför / varför inte?

Vilka risker föreligger med att veta respektive inte veta?

747

360-gradersmetoden för att värdera och utveckla ledarkompetensen

1. En psykolog intervjuar 7-8 viktiga personer runt chefen.
2. Svaren sammanställs i ett "porträtt".
3. Chefen får ta del av rapporten i ett återkopplingssamtal med psykologen.
4. Tillsammans med psykologen diskuteras vägen framåt, behovet av utveckling, personlig coach eller nya utmaningar.

Skanska

Förslag, tack!

Vad kan jag göra åt min svaga självkänsla?

749

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.

Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Att **inse att den sviktat** och vilken inverkan det har på andra är en bra början.
- Vår självkänsla utvecklas genom **dialog och relation** till andra.
- Skaffa dig **autentisk återkoppling** från många olika håll (fråga)...
- ...men umgås med människor som **verkligen bryr sig om dig**.
- Var **öppen och ärlig** med dig själv, både när du är själv och tillsammans med andra. **Visa vem du är**; vad du tycker, vill och drömmer om.
- Lev efter dina egna normer och värderingar, **handla med integritet**, gör det som är "jag".
- **Gör sådant som du tycker om** och mår bra av.
- **Våga vara sårbar**, ta risker, lev modigt.
- **Värdera dig själv utifrån din egen uppfattning** om hur väl du försöker (inte lyckas) vara den människa du vill vara och leva det liv du vill leva - inte utifrån andras uppfattning om dig.

"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.

Recept för ett lyckligt liv

Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv.

Kan det vara så att...

Vi måste ge något för att få något
- även när det gäller vår känsla av värde?

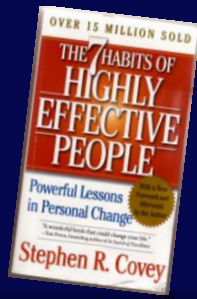
Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt.

Det är inte likgiltigt vem jag är.
Jag kan börja ta ansvar för mig själv i världen - mina val, mina ord, den stämning jag skapar runt mig, min inverkan på andra!

Vad menas med att leva med integritet?

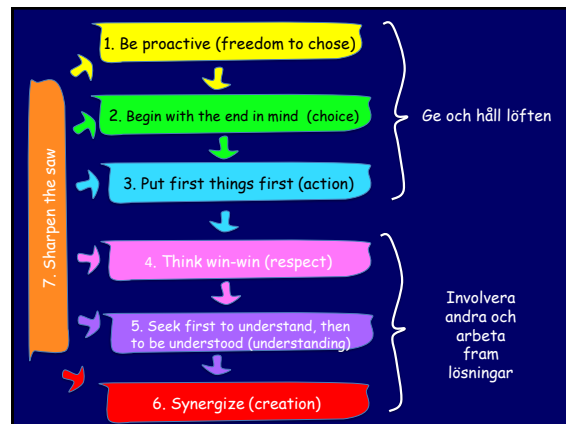
Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2016-09-27

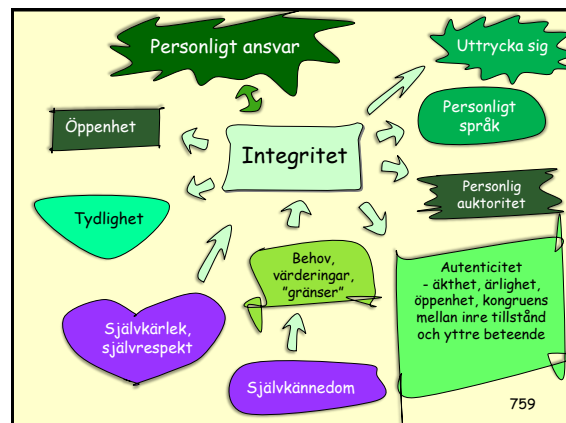
Michael Rangne



Välj din egen väg

Jag bygger min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem ("building your security on your integrity to your value system").

Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig värdefull, framgångsrik och lycklig. Detta är att ha karaktär!



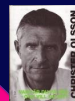
Det viktigaste för självkänslan är...

...min **upplevelse** av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

Denna upplevelse förutsätter vanligen att dessa människor lyckas **förmedla** sin kärlek och sin upplevelse av att jag berikar deras liv.

760

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Vi behöver bli behövda!

Ska vi "satsa på oss själva", ska vi satsa på vår nästa.

Michael Rangne

761

Vår kärlek...



...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra **upplever** som kärlek.

762



Medmänsklighet måste verkställas



763

Hur skulle det kännas för den andre om...

...han upplever att han har betydelse för oss, att han ger även oss något värdefullt för vår egen del?



I vilken box lever du ditt liv?

Den vanligaste principen människor lever sina liv efter är andras gillande, "approval".

Se till att bli gillad, att man tänker väl om dig. Låt dem inte komma på dig dum, mjuk, sårbar.

Oerhört begränsande för ens liv att alltid behöva göra det som skänker andras gillande.

765

Andra vanliga "lådor"

- ☐ Var smart!
- ☐ Se till att vara främst!
- ☐ Låt ingen trycka ned dig!

Werner Erhard: Making a difference.

Hur ser din "sköld" ut?



Vara till lags?
Alltid gillad?
Låt ingen trycka ner dig?
Kontroll?
Överlägsenhet?
Smart?
Isolering?
Stark?
Svag?

Ingen kan älska den man inte ser.

Vilket värde har det för mig att någon älskar min fasad?

En definition på "tragedi"?

Leva hela sitt liv driven av "yttre"
motivation, på jakt efter andras
gillande!

I vilken box lever du ditt liv?

Att leva för andras gillande gör
det svårt för oss att **BRY OSS**
PÅ RIKTIGT

Goda nyheter:

Du behöver inte åka till Afrika för att göra
skillnad...

...det räcker att du börjar ta ansvar för dig
själv i världen.



Courage, not brains!

En enda fattig människa i ett u-land gör en
större skillnad bara genom att överleva en
dag, genom vem han eller hon är, än vad vi gör
i vårt liv med våra mest betydande
prestationer.

Werner Erhard

**Låt inte din självkänsla bero av hur du lyckas
med dina föresatser**

Om du väljer ditt liv och dina handlingar utifrån dina djupaste
värderingar och principer, och gör ditt bästa för att lyckas, har
du gjort allt du kan.

Då har du alla anledning att känna dig stolt och nöjd med din
insats, oavsett resultatet - att göra sitt bästa är gott nog.

Resultatet råder vi inte alltid över, och därför är det inte
rimligt att låta resultatet avgöra min självkänsla och hur jag mår.

"It is not the critic who counts; not the man who
points out how the strong man stumbles, or where the
doer of deeds could have done them better.

**The credit belongs to the man who is actually in
the arena**, whose face is marred by dust and sweat
and blood; who strives valiantly; who errs, who comes
short again and again,

**because there is no effort without error and
shortcoming**; but who does actually strive to do the
deeds; who knows great enthusiasms, the great
devotions; who spends himself in a worthy cause;
who at the best knows in the end the triumph of high
achievement, **and who at the worst, if he fails, at
least fails while daring greatly**,

so that his place shall never be with those cold and
timid souls who neither know victory nor defeat."

Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"



"Dålig självkänsla"?

Du kan välja att leva ett liv med mening i, ett liv där du gör skillnad för andra.

Varje människa du möter har en massa otillfredsställda behov - det är bara att börja fylla på!



Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför *skulle* du känna dig som en värdefull medarbetare om du faktiskt inte bidrar?

775

Förslag till styrande princip för mitt liv:

Jag lever mitt liv, i varje stund,
utifrån att...

...vem jag är gör skillnad!

776

Recept för ett meningsfullt liv?

Jag lever mitt liv utifrån att jag gör skillnad.

Vad jag gör, hur jag är, vem jag är gör skillnad för varje människa jag möter i mitt liv, var dag och var stund.

I varje möte med en annan människa har jag en möjlighet att göra skillnad för denne, att ge något av mig själv till världen.

Varje möte är samtidigt en möjlighet för mig själv - till utveckling och självkänedom, att bidra, att uppleva glädje, mening, tacksamhet och flow.

777

"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."

778

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



Identifiera och tillfredsställ människors behov

779

Man vill bli älskad
i brist därpå beundrad
i brist därpå fruktad
i brist därpå avskydd och föraktad.

Man vill inge människor någon sorts känsla.
Själén ryser inför tomrummet och vill kontakt
till vad pris som helst.

Ur "Doktor Glas" av Hjalmar Söderberg

På restaurangen igen



781

Hur kan du förändra din upplevelse av andra?

1. Skifta din inre konversation.
2. Ta ställning för den andre.

Werner Erhard, Communication workshop

Vem vill du vara i livet?

Din möjlighet i livet är att ta ställning för andra.

Att ta ställning för dig själv och för människor runt omkring dig ger kraft att leva, vilja att leva, mening med att leva. Det hjälper dig också att vara mer närvarande i ditt eget liv. Du hittar dig själv i de andra människorna.

Gå ut i världen med dig själv som ett bidrag, ditt bidrag till världen och människorna!

Werner Erhard, Communication workshop

Resultatet av att ta ställning för människor och att gå ut i världen med dig själv som ett bidrag är att människorna runt omkring dig blomstrar upp och att du själv får ett helt annat liv än tidigare.

Werner Erhard, Communication workshop

Kan det vara så att...



...man måste **GE** något för att få något?

785

Blir man inte "utbränd" om man lever så?

Diskutera

Inte om man väljer det själv, väljer graden av engagemang, väljer vad, när, hur och till vem jag ger. Det är när man ger tvångsmässigt, för att man "måste", som man riskerar att köra slut på sig. När jag väljer att ge kan jag också välja att låta bli.

Att ge på rätt sätt och av rätt anledning **laddar upp** batterierna.



Att göra sitt bästa är gott nog

- Som överkurs (min anmärkning, inte författarens) ska sägas att det **för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa** för att leva det liv jag väljer.
- Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som bör resultera i stolthet och självkänsla. Slutresultatet råder ingen över, ty det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Dags för ett nytt försök!



Jag är
inget
offer!

Återkoppling, beröm och kritik

790

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

Självförtroende

Träna, förbättra kunskaperna och prestationerna.
Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.
Realistiska mål och ambitioner.

Självinsikt

Ödmjukhet och nyfikenhet.
Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.
Ta emot, inte gå i försvar.
Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.

Självrespekt

Göra gott för andra.
Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.
Vara autentisk, visa vem jag är.
Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.

Är det verkligen "beröm" och
"belöning" vi vill ha?

Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning,
uppmuntran, kärlek och andra uttryck för
äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill **betyda**
något för en annan människa, vi vill beröra
denne.

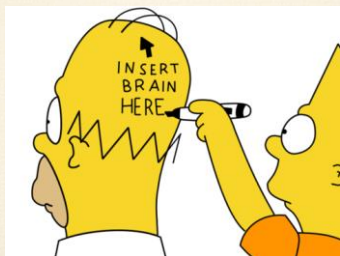
Jag vill inte bli föremål för
"beteendemodifierande" tekniker
eller andra former av manipulativ
objektivering.

Jag vill vara en värdefull människa i
en autentisk relation.

Alternativ till beröm:

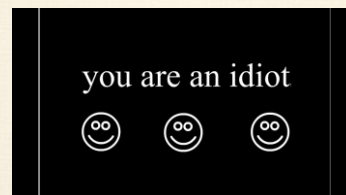
"TACK!"

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



796

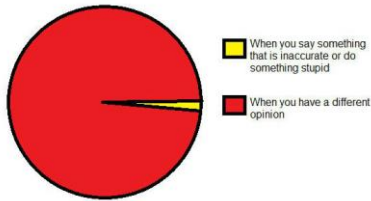
Hur skulle din syn på denna person
påverkas?



797

Den andre behöver inte ha **rätt** - men det är sant att åtminstone en person uppfattar dig / det du gjort på detta vis

When do people call you stupid/an idiot:



798

Hur skulle de beskriva dig?

Min chef:

Mina arbetskamrater:

Satsa på självkänedom

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?**
3. Vill du ändra på något framöver? Hur?

Vi vill få **feedback** (och gärna litet uppmuntran)!

- All feedback är bättre än ingen feedback.
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Viktigast med feedback är att den är ärlig och sann! Att lindra in den i dimridåer är att nedvärdera mottagaren.

Vår kärlek...



...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra **upplever** som kärlek.

802

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



I stället för "beröm"

- Genuin och autentisk kontakt.
- Ta på allvar, visa respekt.
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta.
- Ge och **ta emot** information.
- Ge uppmuntran.
- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl.
- Tyck om personen.
- Visa din uppskattning.
- Lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa.
- Visa din tacksamhet över medarbetarens insatser.
- Känn stolthet över att ha hen som medarbetare.
- Visa tillit och förtroende.

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**.

805

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.

806

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.

807

Chefens andra 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.

Skaffa dig pålitliga informatörer som ger dig en korrekt bild av verksamheten du leder.

Varför är det viktigt att du tar dig tid med dina medarbetare?

1. Man kan inte "inte ha tid" för att träffa och prata med dem om man är chef, inte ens för att hinna göra sitt " eget" arbete. Det ingår i ditt jobb att ta dig tid för dina medarbetare.
2. Arbetsglädje uppstår och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.
3. Dina medarbetare har säkerligen massor med idéer, förslag, frågor och tvivel som de vill och behöver få ta upp med dig. Det är väsentligt både för dem och för företaget att de bereds möjlighet till detta. Det är också bästa sättet att öka deras motivation, engagemang och tillit.
4. Att ha tid för din personal är bästa sättet att visa att du förstår, värdesätter och uppskattar dem och det de åstadkommer. Tacka personligt och specifikt för deras insatser och förmedla att de tillför något, att de gör en skillnad för företaget.
5. Dessutom: hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?
6. Och hur skulle du få nödvändig återkoppling på dina egna insatser utan dem?

811

Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvårad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

Konstruktivt

1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Leder till förändring. För medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

813

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?

Hjälp mig skriva en lathund för bra kommunikation!

Lathund för god kommunikation

- Försök först att förstå, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer".
- Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.
- "Spegla" vad du uppfattar att den andre säger.
- Bekräfta den andre, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

Den enklaste modellen

1. Jag hör att...
2. Då tänker och känner jag att...
3. (eventuellt: ...därför att...)
4. Jag vill istället att...

818

Exempel på jag-budskap

- Jag känner mig besviken när...
- Det är viktigt för mig att...
- Jag blir bekymrad över...
- Jag känner mig sårad över...
- Jag vill att du...

Från Mentors föräldrakurs

Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

Den "besvärlige" medarbetaren behöver du prata **mer** med, inte mindre. Hen har förmodligen taskiga kartor och behöver din hjälp med att fatta hur det **egentligen** förhåller sig med både det ena och det andra. *Ge dig inte!*

Hur förmedlar du beröm, uppskattning och kritik på ett bra sätt?

- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Spontant och personligt.
- Äkta, ärlig och uppriktigt menad.
- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- För att hjälpa den andre förfin sina kartor - inte med baktanken att påverka den andres beteende i riktning mot vad du själv skulle föredra.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

822

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- **Tänk igenom** vad du vill uppnå.
- **Förbered** dig.
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga - **fråga, erbjud möjligheten.**
- **Ge feedback vid rätt tillfälle.**
- **Ge feedback ofta, helst direkt.** Vänta inte till utvecklingssamtalet en gång per år.
- **Ge inte feedback när någon av er är upprörd. Vänta tills båda är i balans.**
- **"Kom" från rätt ställe.** Särskilt vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen **gäller en konflikt** er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- **Positiv feedback** har ofta större effekt än korrigerande.

823

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- **Ge återkoppling på handlingar och beteenden** du vill främja. Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- **Ge feedback på prestation, inte personliga egenskaper.**
- **Ge positiv och negativ feedback** vid olika tillfällen. Låt utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- **Var tydlig.** Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- **Använd jagspråk.** "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- **Visa att du bryr dig** och vill hjälpa till att lösa problemet. Visa empati och förståelse.
- **Testa.** Börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mär man lika bra av att ge positiv feedback som av att få.

824

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 tillgodose dessa behov.

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

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger jättnet 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.

"Personlighet" och personlighetsrelaterade svårigheter

Synnerligen användbar förmåga för en chef:
Att kunna känna igen och bemöta personer med narcissistiska, antisociala/psykopatiska och emotionellt instabila personlighetsdrag

Vad menas med "personlighet"?

Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om **mig själv**?
- Tycker jag om de flesta **människor** jag har kontakt med?
- Har jag de **relationer** jag vill ha?
- Är mina relationer **trivsamma och närande**, eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra **det jag verkligen vill i livet**?
- Är jag på det hela taget **nöjd med livet** jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!

Dvs på mina **övergripande mönster** för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

831

"Svåra" människor och tillstånd

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

Personlighetsstörning

1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som **skiljer sig från vad som förväntas** i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder.
2. Kommer till uttryck inom **kognitioner, affektivitet, mellanmänniskt samspel och impuls kontroll**.
3. Och som leder till **lidande eller nedsatt funktion**.

Personlighetsstörning i DSM-IV

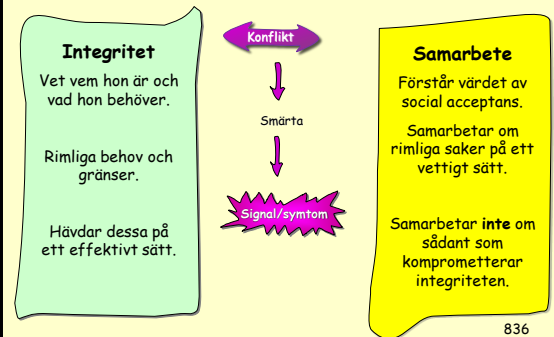
- **Kluster A: Udda, excentriska personligheter** - paranoid, schizoid, schizotyp p-störning.
- **Kluster B: Dramatiska, färgstarka, instabila personligheter** - antisocial, borderline, narcissistisk, histrionisk p-störning.
- **Kluster C: Ängsliga och undvikande personligheter** - fobisk, osjälvständig, tvångsmässig p-störning.

Den personlighetsstördes dilemma

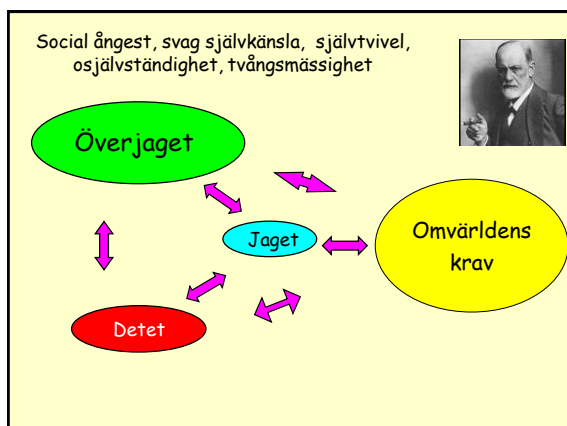
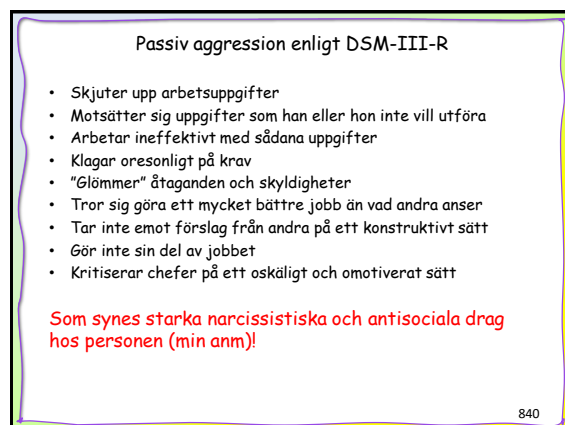
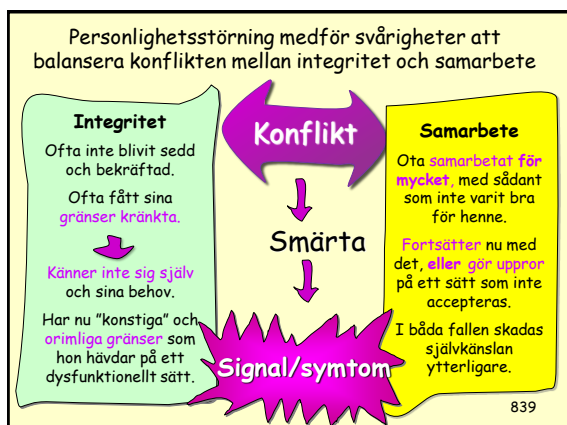
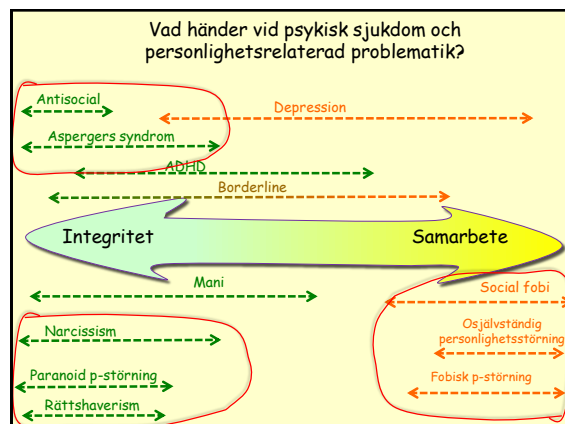
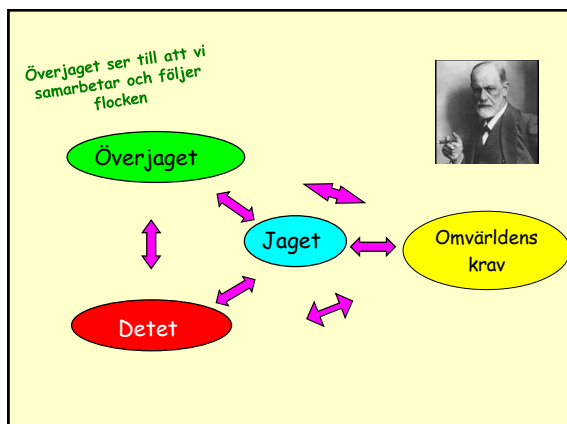
Självinsikt

- Taskiga kartor, allra mest vad gäller självbilden.
- Förstår inte hur hen upplevs av andra.
- Plågad och en plåga, men ingen har försökt förmedla hur personen uppfattas - dvs personen får ingen autentisk återkoppling på sitt beteende.
- Prata med personen, utgå från att alla VILL fungera med andra och få deras uppskattning. GE CHANSEN till självinsikt, mognad och förändring!

En sund personlighet har rimliga behov och gränser och förmår hävda dem på ett sätt som gruppen accepterar



836



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

Välj vad du bråkar om

1. Behovskonflikt - våra behov krockar.
2. Värderingskonflikt - vi tycker olika om något.

Video från akuten

1. Vad känner du inför patienten?
2. Varför?
3. Beskriv personens utmärkande drag.
4. Hur skulle läkaren ha kunnat agera istället?

845

Diskutera

Du har en rigid, oflexibel och explosiv patient framför dig...

...vilket är nu den säkraste metoden för att åstadkomma en rejäl urladdning?

När patienten uppfattas rigid - "följer inte avdelningens rutiner" - vem är det egentligen som är mest rigid?

847

Några olämpliga tillvägagångssätt

- Respektlöst bemötande.
- Ljuga / lova saker man inte säkert vet att man kan hålla.
- Höga hästar, maktspråk.
- Insistera på rutiner för rutinernas skull.

Missnöjd eller "jobbig" människa - hur hanterar jag det?

Att personen är "jobbig" är en **åsikt**...

...inse att det är **DIN** upplevelse...
...och ta ansvar för den.

"Jag upplever att... kan vi prata om det?"

849

Tips för att hantera människor i "röd zon"

- Håll dig själv lugn, höj inte rösten.
- Var närvarande, uppfatta vad som händer.
- Ta ansvar för "klimatet". Vänlighet och mjukt tonfall.
- Förmedla empati, att du ser hans smärta.
- "Kom" från rätt plats: Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl.
- Logik, vädjan till det vuxna i den andre och humor fungerar vanligen inte.
- Köp tid: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme.
- Begripliggör och normalisera.
- Be den andre om råd.

850

Andras aggression

Vanligen ett uttryck för frustrerade önskningar och behov, eller andra former av stressupplevelser. Vad behöver han just nu?



"Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?"

851

Allt det som är viktigt vid bemötandet av "vanliga" människor är ännu viktigare här

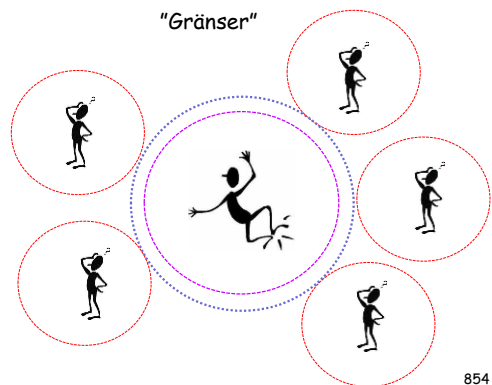
- Alliera dig. Visa att du bryr dig och vill väl.
- Vänlighet och empati.
- Ilska och högljuddhet bemöts med mildhet och låg röst.
- Bekräfta den andres känslor, förmedla att de är förståeliga och okay.
- Ta på allvar och visa respekt.
- Kränk aldrig människor. Kränkta slåss för hedern, rädda människor slåss för livet.

Arga, missnöjda och hotfulla människor

1. Uppmärksamma de **negativa känslorna**. Ta dem inte personligt, troligen handlar de egentligen inte om dig.
2. "Stoppa" samtalet, byt från innehåll till "process".
3. Förmedla din upplevelse. Fånga upp och förmedla den underliggande **KÄNSLAN**
 - "För mig verkar det som att du är väldigt "upprörd"/arg just nu. Är det så?"
 - "Är det mig eller något jag gör i vårt samtal som du är upprörd över? Är det något som jag kan göra annorlunda?"
4. **Påpeka konsekvenserna**.
 - "När du är så här upprörd har jag svårt att veta hur jag ska tala med dig på ett sätt som du är hjälpt av."
5. **Fråga om det är något du kan göra** för att hjälpa den andre med de jobbiga känslorna, så att ni sedan ska kunna komma vidare i samtalet.
 - "Jag behöver din hjälp. Hur kan jag göra för att hjälpa dig med din upprördhet, så att vi sedan kan fortsätta vårt samtal?"

853

"Gränser"



854

Ilska är ibland ett sätt att försöka styra andra, att utöva makt.



Eventuellt bättre att låta människan vara arg under mötet.

Ofta för mycket att ta itu med ilskan. Inte alltid vår sak att lugna ned den som är arg - ibland är det bättre att bara låta den andre vara arg, sur eller whatever.

Men det är du som måste välja vilket.

Föreläsning av Pertti Simula, "Hur bemöter du ilska och elakhet?"

Stress - översikt och bakgrund

856

Vad menar vi med "stress"?

- ❑ **Stresstimuli/stressbelastning** (ospecifikt, kognitionen avgör i viss mån)?
- ❑ **Stressupplevelse** (subjektivt, filterat genom individens "coping-förmåga")?
- ❑ **Stressreaktion?**
- ❑ **Stressbeteende?**
- ❑ **Stressrelaterad ohälsa?**

857

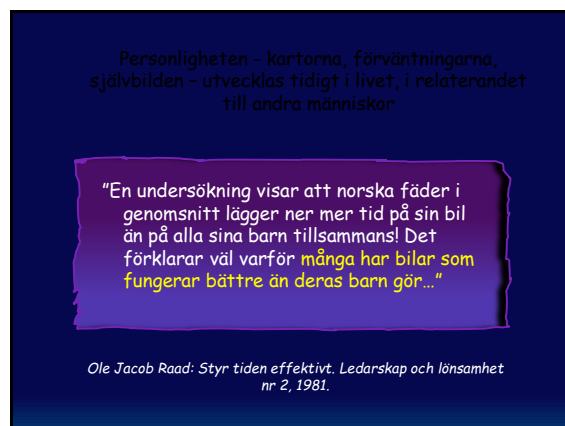
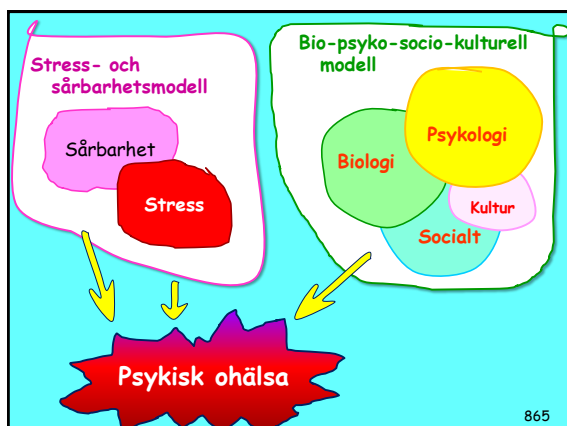
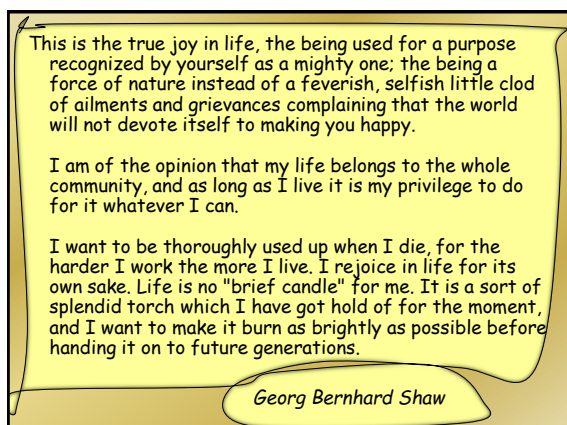
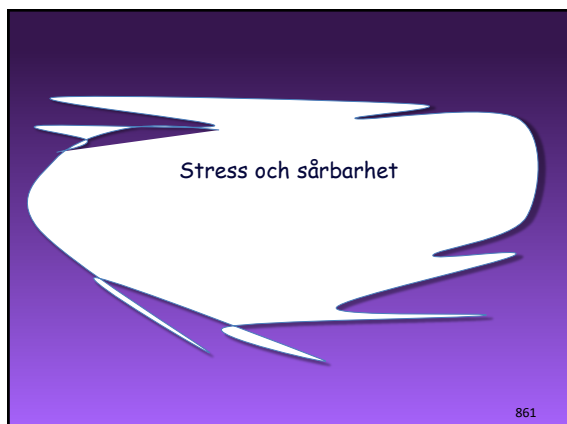
Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

När som helst
kan vad som helst
hända vem som helst!

860



Ledare i brist på balans

"Man kommer kanske på det senare i livet och ångrar sig. Det är jag nästan säker på att man gör."

Torsten Jansson, överviktig koncernchef för New Wave, om att han med öppna ögon arbetar 80-90 timmar i veckan, reser 240 dagar om året och försakar barn och familj.

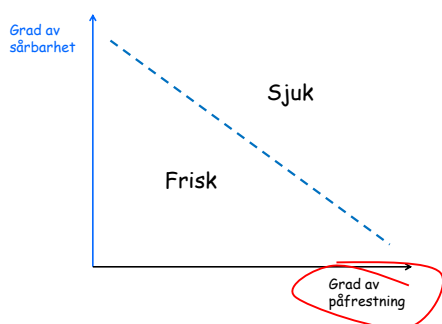
Några frågor:

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?

Stress och sårbarhet



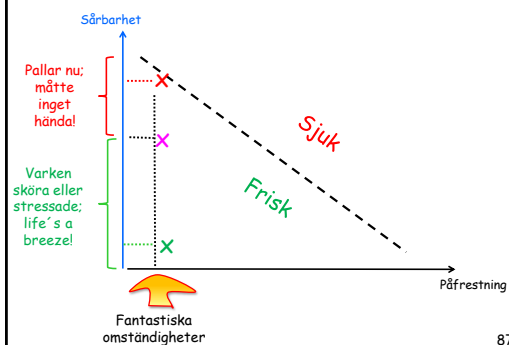
869

Stress och sårbarhet



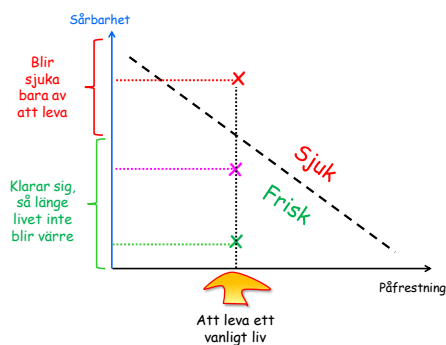
870

Här klarar sig nästan alla

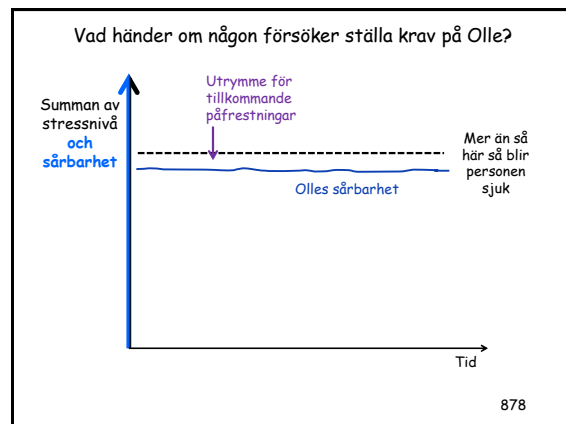
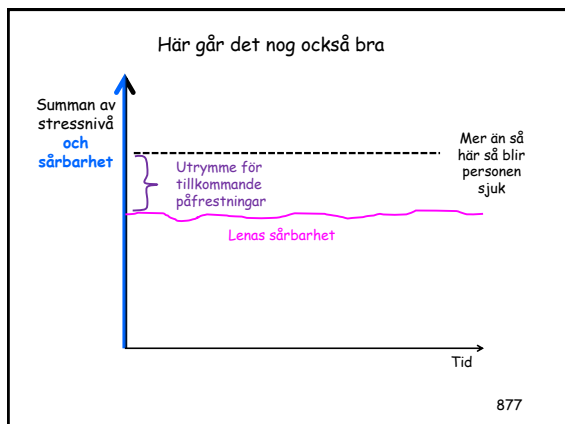
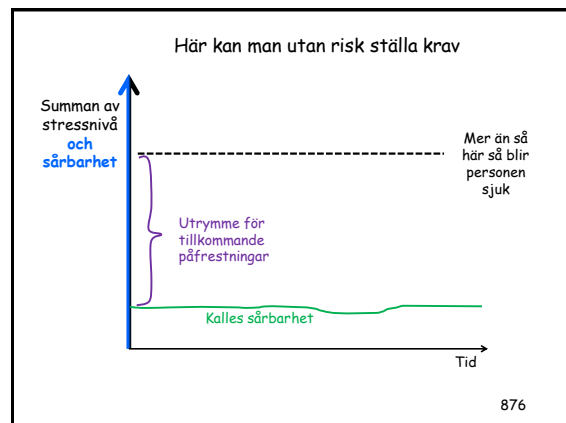
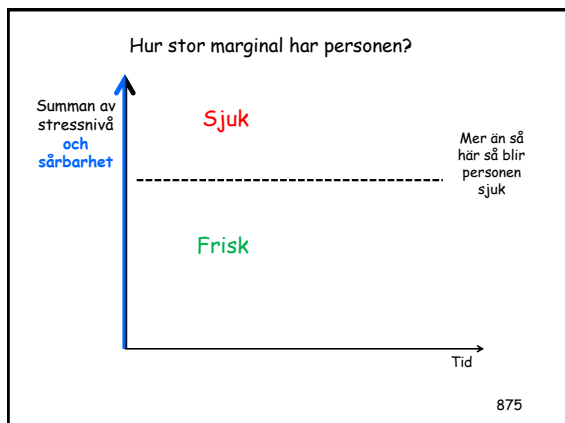
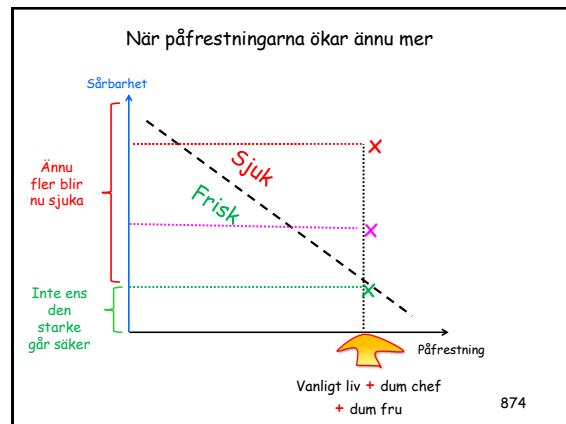
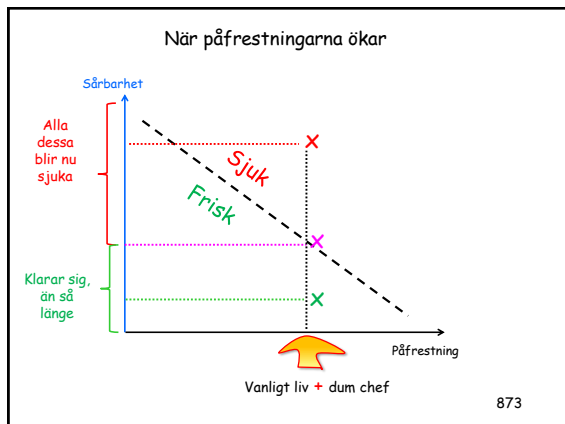


871

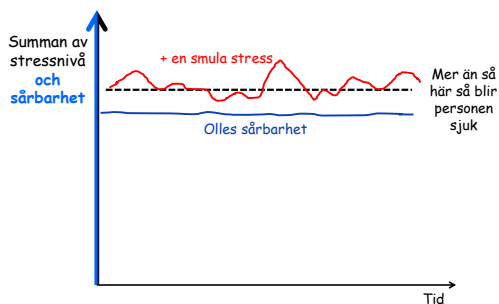
Att leva är en påfrestning



872

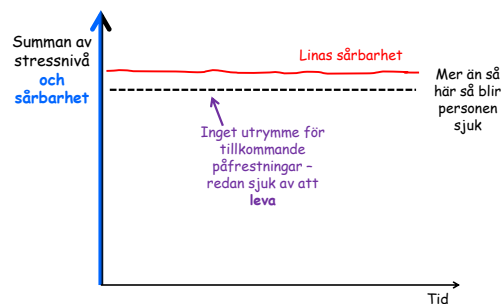


Sköra människors liv ser ofta ut så här



879

Hur gör man som chef här?



880

Stressens yttringar

881

Hur reagerar du själv på stress?

Diskutera

- Kroppsligt:
- Tankar:
- Känslor:
- Beteende:

Var befinner du dig för tillfället?

Diskutera

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

883

I början av processen mår man **bättre**; känner sig duglig och i kontroll.

Efterhand övergår det till en negativ spiral där också självkänslan rubbas.

Känner du dig illa till
mods eller får dåligt
samvete när du inte
"gör" något?

"Carpe diem" eller
förnöjsamhet?

Stress

Rigiditet och
tunnelseende

Missnöje

Ilska

Hot och
våld

Brist på
humor och
empati

887

Hur blir vi av för mycket stress?

- Tunnelseende
- Försvarsinställda
- Rigida
- Irritabla
- Lättkränkta
- Aggressiva
- Intoleranta
- Trötta
- Uppgivna
- Cyniska
- Sömnproblem
- Ökad ljudkänslighet
- Minnesproblem
- Koncentrations-
svårigheter
- Nedstämdhet
- Ångest
- Kroppsliga besvär

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubbingar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, trött trots mycket sömn
Känslöshet	Olust, ångest, nedstämdhet
Interpersonellt	Irriterad, sur, arg, missnöjd, tycker sämre om andra, konflikter, cynism, arrogans
Energiproblem	Överaktivering, trötthet, allt tar emot
Kognitiva symtom	Minne, koncentration, handlingskraft, känslighet för ljud
Kroppsliga besvär	Värk, trötthet, yrsel, illamående, magbesvär

889

Vägar att hantera stress

Problemlösning

Övertala, söka medkänsla, avvakta, väcka
skuld-känslor, gnälla, spela modig, visa förakt

Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

"Spela död"-program

Broms - parasympatiska nervsystemet

890

Vilken del av hjärnan är för tillfället inkopplad?

Limbiska systemet, "röd zon": Känslor, drifter, självkänsla, religion, värderingar...

Neocortex, "grön zon": Intelлект, empati, humor, vädja, be, resonera...

Reptilhjärnan: Flykt, anfall, spela död...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

"Röd och grön zon"

Låg stress	Måttlig stress	Hög stress
- Nya hjärnan handlägger - Känslor och tankar står till vår tjänst - Fäkta eller fly efter rationellt övervägande	"Vuxen chimpansnivå" - Tunnelseende - Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner	- Reptilhjärnan tar över. - Dom och vi; utdefiniering och indefiniering - Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

892

Stresströskeln

Stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis. Vi har alla vår personliga stresströskel.

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

Överskrids den börjar vi klicka; hjärnan står allt mindre under vår viljemässiga kontroll.

De kognitiva förvrängningarna ökar då kraftigt, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".

893

Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

- t ex när hon känner sig pressad av auktoriteter eller upplever sitt självbestämmande hotat -

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

894

Några stressvarningar att vara uppmärksam på

- Slutar bry sig om vad som händer.
- Reagerar på sätt som inte är en likt.
- Irritabel över småsaker.
- Irritabel på sina medmänniskor, tycker inte lika mycket om dem längre.
- Trött på morgonen trots flera natters tillräcklig sömn.
- Speciella kroppssignaler (magen, hjärtat, huvudvärk).

Vilka är dina svaga punkter?

För att i görligaste mån behålla kontrollen över dina tankar, känslor och handlingar är det viktigt att du minimerar dina sårbarhetsfaktorer.

896

"Stresströskeln" **varierar med omständigheterna**

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

- Hunger
- Ilska (anger)
- Ensamhet (lonely)
- Trötthet (tired)
- Sömnbrist
- Smärta och värk
- Droger
- Förluster
- Förändrad livssituation
- Konflikter

} "HALT"



Kvinna med barn - en omöjlig ekvation?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.