Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen

Michael Rangne
specialist i psykiatri
mrangne@gmail.com

2023-05-02

1

Varför pratar just jag om just detta?

2

2

Mina "meriter"

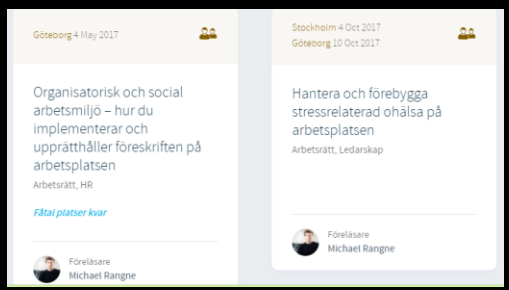
- Specialist i psykiatri
- Arbetar kliniskt vid Norra Stockholms psykiatri
- Chef och arbetsledare för massa läkare under utbildning
- Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning
- Utbildar inom psykologi, psykiatri och ledarskap
- "Coachar" ledare

- Frivillig arbetsnarkoman
- Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning
- Har lärt mig den hårda vägen; har själv gjort nästan alla tabbar jag tar upp

3

3

Radarparet



https://www.lorami.se/kursmaterial/blendow-institute-ny.html

4

4

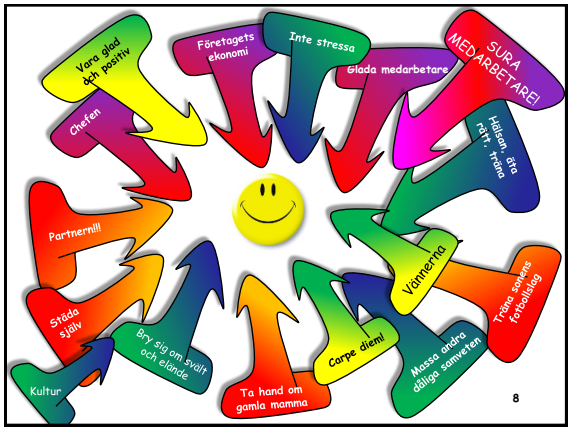
5

6

Livet är en jobbig period!

Christina Stielli, 2017

7



8

Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

10

Kan det vara **farligt** att inte ha det bra på jobbet?

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

Sharon Toker

11

11

Medicinska följder av långvarig överbelastning

12

12

Långvariga påfrestningar kan leda till

- Personlighetsförändring
  - Förlorad självkänsla och självrespekt
  - Bitterhet och cynism
  - Martyrskap
  - Känslomässig avtrubbning
  - Moraliska defekter
- Försämrade relationer, ensamhet
- Psykisk sjukdom
  - Utbrändhet
  - Utmattningssyndrom
  - Depression
- Kroppslig sjukdom
- Byråkrati och annat flyktbeteende

13

13

Ohälsosam arbetsbelastning vanligare orsak till dödlighet

23 MARS 2023 PRESSMEDDELANDE

Varje år dör cirka 3000 personer i förtid av sjukdomar eller skador orsakade av ohälsosamma arbetsmiljöer. Bara av jobbstress dör drygt 700 personer varje år och fler riskerar att dö av detta i framtiden. Ny forskning tyder också på att var 20:e fall av självmord har samband med arbetsrelaterad mobbning. Arbetsmiljöverket presenterar idag en ny sammanställning av kunskapsläget om arbetsrelaterad dödlighet.

14

Beräkningen ligger kvar i den nya rapporten. Det innebär att stress – eller hög arbetsbelastning utan möjlighet att påverka hur arbetet ska göras – kvarstår som den enskilt största riskfaktorn för en förkortad livslängd, främst på grund av hjärt-kärlsjukdom.

Fakta | Riskfaktorer

Antal beräknade arbetsrelaterade dödsfall per år för olika riskfaktorer. Uppskattningarna bygger på relativt många och ibland osäkra antaganden.

- **Olycksfall:** 37
- **Stress:** 772
- **Skiftarbete:** 728
- **Damm (KOL):** 421
- **Asbest:** 267
- **Kvarts:** 125
- **Motoravgaser:** 547
- **Passiv rökning:** 195
- **Svetsrök:** 71
- **Joniserande strålning:** 5

Dessa dödsfall uppgår till mer än 3 000. Vissa personer kan ha utsatts för flera faktorer samtidigt. Ytterligare ett par tusen arbetsrelaterade dödsfall uppskattas tillkomma med riskfaktorerna buller (777) samt ihållande tungt fysiskt arbete (1 549). Dessa samband är dock osäkrare. **Källa:** Arbetsmiljöverket

SvD, 24/3 2023

16

I rapporten refereras också nya studier som belyser sambandet mellan stress och självmord. Båda studierna pekar på att individens kontroll över hur arbetsuppgifterna utförs kan vara en viktig faktor för att förebygga risk för självmord och självmordsförsök.

Bengt Järvholm, professor i yrkes- och miljömedicin vid Umeå universitet, under en presentation av aktuell kunskap och forskning om arbetsrelaterad dödlighet. Foto: Henrik Montgomery/TT

I rapporten belyses också kopplingen mellan mobbning på arbetet – kränkande behandling – och självmord. Relativt nya nordiska studier tyder på att det finns ett samband, det vill säga att risken för självmord är högre bland dem som behandlats illa av chefer eller kolleger.

Enligt Bengt Järvholm indikerar studierna att självmord som en följd av kränkande behandling på jobbet kan vara lika vanligt förekommande som dödsolyckor på jobbet. Det skulle innebära att 30–50 självmord per år kan kopplas till mobbning på arbetet. Totalt sett tar årligen 1 200–1 300 personer sitt liv.

– Uppskattningen är fortfarande osäker, men kränkande behandling är uppenbart ett arbetsmiljöproblem. Livet kan bli kaotiskt för dem som drabbas, säger Bengt Järvholm.

Anna Lena Wallström/TT

SvD, 24/3 2023

17

Sjukskrivning och psykisk ohälsa

- Sjukskrivningarna ökar - där psykisk ohälsa är en allt vanligare orsak.
- 46 % av långtidssjukskrivna kvinnor har någon diagnos som rör psykisk ohälsa.
- Samtidigt ligger vi långt från de nivåer som var i början av 2000-talet.
- De faktorer som mest påverkar variation i sjukskrivningsnivåer handlar om **socialförsäkringens utformning och andel icke tidsbegränsade sjukersättningar,** det som förr kallades förtidspensioner. Även konjunkturen spelar in.
- I Sverige har sjukskrivningsstatistiken över tid varierat kraftigt. **Ingenting tyder på att de kraftiga svängningar som präglat den svenska sjukfrånvaron skulle vara kopplade till förändringar av hälsotillståndet eller till arbetsmiljön.**

SKR 2023

18

Panoramat

- 425 arbetstagare förolyckades 1955, nu dör 38/år i snitt.
- Kommunikatörer och jurister har högre risk för långtidssjukskrivning än jordbrukare och byggnadsarbetare (som har betydligt större risk för olycksfall).
- 3000 dör i förtid vart år p g a sin tidigare arbetsmiljö, bl a av ”arbetsrelaterad stress”.
- Andelen personer som upplever negativ stress på arbetsplatsen har ökat från 13-22 procent mellan 1981 och 2000.
- 450 000 av 560 000 långtidssjukskrivna är kvinnor.
- Kontaktyrken ökar risken, t ex barnsköterskor, elevassistenter, undersköterskor, vårdbiträden och lärare.
- Länder med högt kvinnligt arbetskraftsdeltagande har högre sjukfrånvaro p g a psykisk ohälsa.
- Små företag har högre sjukfrånvaro.
- Stora arbetsgrupper och många medarbetare per chef ökar sjuktalen.
- Samhällskostnaden för uteblivet arbete p g a sjukskrivning 71 miljarder 2022.

19

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

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

20

Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Forskning visar att det är lönsamt att arbeta långsiktigt och systematiskt med att förebygga och åtgärda psykisk ohälsa. Goda argument som i dialog med arbetsgivare kan lyftas fram är att:

- Produktiviteten hos medarbetare ökar med upp till fem procent genom ett **långsiktigt, systematiskt och evidensbaserat förebyggande arbete som inkluderar åtgärder både på arbetsplatsen och för den enskilde medarbetaren.**
- Sjuknärvaro har negativa effekter på medarbetares prestation och produktivitet.
- Studier på svenska arbetsplatser visar att **medarbetare som upplevde arbetsmiljöproblem på sin arbetsplats uppskattade sin prestationsförsämring till i genomsnitt 38 procent.** Enligt studien orsakade arbetsmiljöproblem högre prestationsnedsättning än hälsoproblem.
- **Dåligt ledarskap och bristande socialt klimat** var enligt de svenska studierna de faktorer som **påverkade prestationen mest.**

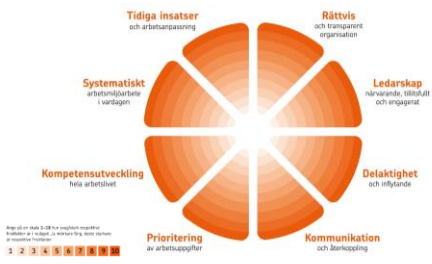
https://mynak.se/publikationer/riktlinjer-vid-psykisk-ohalsa-pa-arbetsplatsen/

21

Förebygg, så slipper du rehabilitera!

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

22



23

24

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

- Arbetsöverbelastning vanligaste orsaken, men den samlade livsbelastningen är av betydelse. Sällan *bara* problem på jobbet.
- Rationaliseringar och neddragningar på arbetsplatserna troligaste förklaringen.
- Empiriskt stöd för att storleken på personalneddragningen i de svenska landstingen i början av 1990-talet var kopplad till antalet långtidssjukskrivna för psykisk ohälsa fem år senare.
- Upprepade omorganisationer, ändrade roller och sociala strukturer mm spelar troligen också roll.

Kan det vara så att arbetstrivseln och arbetsglädjen – som beror av flera av de ovan nämnda betingelserna – är den avgörande faktorn (min fråga)?

Läkartidningen nr 36 2011

25

Spekulation om orsakerna

1. Det uppdrivna samhällstempot. Mycket litet tid för reflektion eller att smita undan en stund.
2. Upplösning av existerande grupper. Vi får vår bekräftelse och känslomässiga näring från andra, och dessa är inte självklart utbytbara.
3. Otydligt ledarskap och suddiga arbetsbeskrivningar, i kombination med krav på höga prestationer.
4. Individrelaterade faktorer som t ex bristfällig självkänsla, svårigheter att säga nej och sätta gränser, existentiella faktorer, meningslösa eller omöjliga arbetsuppgifter.
5. Kulturellt betingat förnekande av känslors avgörande betydelse. Vi befinner oss ständigt i något slags känslotillstånd, och detta är drivkraften för allt liv.

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

26

Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

- Man kan inte planera organisationen från skrivbordet och utifrån rent ekonomiska kalkyler.
- Människor behöver grupptillhörighet, kontinuitet och känslomässig påfyllnad för att fungera väl.
- En positiv terapeutisk grupperfarenhet verkar vara bästa sättet att kurera en människa som dränerats på samhörighetskänsla och friska känslor.

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

27

Vilka är ni?

Vad vill ni uppnå idag?

28

Målet, "vanlig" utbildning

Kunna prata med alla om allt.

Känna till de vanligaste psykiska sjukdomarna.

29

Bra saker att ha med sig när man möter människor som inte mår bra

1. Vilka psykiska sjukdomar finns det?
2. Hur vet jag om den andre är psykiskt sjuk?
3. Hur kan jag i så fall hjälpa henne?
4. Vilka hjälpinstanser kan jag hänvisa till?

30

30

Några av de vanligaste tillstånden (1)

Tillstånd	Punktprevalens
Anpassningsstörning	Nästan alla
Akut stressyndrom	Många
Posttraumatiskt stressyndrom	5,6 – 6,8% (livstidsprevalens)
Utmattningssyndrom	18% (livstidsprevalens)
"Utbrändhet"	?
Depression	6-7% (23% män, 36% kvinnor livstids.)
Bipolär sjukdom	2%
Vanföreställningssyndrom	0,03% (?)
Schizofreni	0,5%
Substansbruksyndrom	5-15% riskbruk (alkohol)
Drogmissbruk	7,9% (livstidsprevalens)
Anorexia nervosa	0,5-1% (kvinnor)
Bulimia nervosa	1-2% (kvinnor)

31

Några av de vanligaste tillstånden (2)

Tillstånd	Punktprevalens
ADHD	5-7% (barn), 2-4% (vuxna)
Autism	1% (2,4% diagnos Reg St.)
Intellektuell funktionsnedsättning	1-1,5% (varav 70% lindrig)
Social ångest	7% (13% livstidsprevalens)
Paniksyndrom	2-3%
Generaliserat ångestsyndrom	1,5-3% (9% livstidsprevalens)
Specifik fobi	13%
Tvångssyndrom	2%
Kroppsyndrom	? (1-5% har "svår hälsoångest")
Samlarsyndrom	1,5% (6% hos de över 70)
Narcissistiskt personlighetssyndrom	1-2%
Antisocialt personlighetssyndrom	1%
Emotionellt instabilt personlighetssyndrom	1-2% (20-40% i psykiatrin)
Trotssyndrom	8,5% (livstidsprevalens)
Uppförandestörning	9,5% (livstidsprevalens)

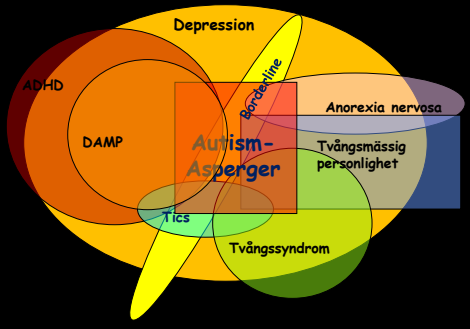
32

"Svåra" människor och tillstånd

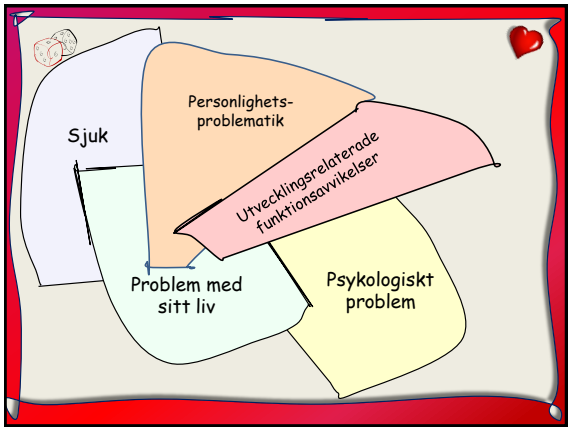
1. Psykisk sjukdom
   - Depression
   - Bipolär sjukdom
   - Ångestsjukdom
   - Psykos
   - Missbruk
2. Utvecklingsrelaterad funktionsnedsättning
   - ADHD
   - Autistiska tillstånd
   - Svagbegåvning
3. Personlighetsproblematik
   - Emotionell instabilitet
   - Histrionisk
   - Narcissistisk
   - Antisocial/psykopatisk
   - Paranoid
   - Rättshaveristisk
   - Passivt aggressiv
   - Osjälvständig
   - Fobisk
   - Tvångsmässig
   - Negativistisk och svartsynt
   - Bristande personligt ansvarstagande

33

Man kan ha ett h-e utan att "ha" en enda diagnos



34



35

Vilka förmågor behöver vi för att klara livet i det moderna samhället?

- "Gå från A till B"
  - Planera
  - Organisera
  - Genomföra
- Koncentration
- Reglera uppmärksamheten
- Reglera aktivitetsnivån
- Impulskontroll
- Förstå andras inre liv, empati
- Ömsesidigt samspel, social interaktion
- Kommunicera
- Förmedla sympati

36

"Exekutiva" förmågor ryker både vid ADHD/autism och vid hög stress

- Arbetsminne.
- Organisering av tankar.
- Planeringsförmåga.
- Problemlösning.
- Mental flexibilitet.
- Förmåga att skifta från en föreställning till en annan.
- Impulskontroll.
- Särskiljande av affekt.

37

37

Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

38

38

Vad funkar på en arbetsplats?

	Ok, OM VÄL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
Depression	x		x
Bipolär sjukdom	x		x
Social fobi	x		x
Tvångssyndrom	x		x
Generaliserat ångestsyndrom	x		
Paniksyndrom	x		x
Posttraumatiskt stressyndrom	x		x
Specifik fobi	x		
Ätstörning	x		x
Schizofreni		xx	x
Vanföreställningssyndrom	x		x
Missbruk och beroende	x		xx
ADHD	x	x	x
Autistisk störning		x	x
Svag begåvning		x	x

39

Vad funkar på en arbetsplats?

	Ok, OM VÄL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
"Utbrändhet"	x	x	x
Utmattningssyndrom	x	x	x
Utmattningsdepression	x	x	x
Paranoida personlighetsdrag			xxx
Kverulansparanoja			xxxx
Schizoida drag		x	x
Schizotypa drag		x	x
Histrioniska drag		x	x
Instabila drag ("borderline")		x	xx
Narcissistiska drag			xxx
Antisociala drag			xxx
Passivt aggressiva drag			xx
Fobiska drag		x	x
Osjälvständiga drag		x	x
Tvångsmässiga drag		x	x

40

Dagens agenda

9.00-9.15	Intro
9.15-10.00	Genomgång av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)
10.00-10.15	Stress och dess effekter på individ och organisation
10.30-11.30	Stressrelaterad ohälsa. De vanligaste tillstånden och hur de känns igen
11.30-11.45	Hur kan jag hantera min egen stress?
12.45-15.30	Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder
15.30-16.00	Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna
	Avrundning och frågor

41

Organisationens roll och möjligheter

Hur kan organisationen förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?

Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren i riskzonen?

42

42

Genomgång av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

Stressens effekter på individen

- De vanligaste stressrelaterade tillstånden och hur de känns igen. Ett praktiskt perspektiv på stress, utbrändhet, utmattning, utmattningsdepression och annan stressrelaterad ohälsa.
- Verktyg att förebygga, känna igen och hantera ohälsosam stress hos dina medarbetare. Vad skiljer "positiv" och "negativ" stress? Vilka är riskfaktorerna för att utveckla stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?

Vad individen kan göra

- Kunskap om hur du kan hantera din egen stress så att den inte inverkar negativt på ditt arbete, dina medarbetare och din hälsa.

Stressens effekter på organisationen

Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna

43

Vad chefen och organisationen kan göra

- Kunskap om fördelarna med att förebygga och tidigt åtgärda tecken till stress och stressrelaterade symtom, eftersom det är mycket lättare och mindre kostsamt att åtgärda problemen i sin linda än längre fram.
- Hur man kartlägger arbetsrelaterade stressfaktorer, stressreaktioner och stressrelaterad ohälsa på din arbetsplats.
- Användbara verktyg för att fortsätta det förebyggande arbetet kring frågan om stress på organisationsnivå.
- Hur din organisation kan arbeta med att förbättra arbetsförhållanden och minska arbetsrelaterad stress.
- Kunskap om hur du som ledare kan påverka dina medarbetare för att minska stressen på arbetet.
- Ledarskap fokuserat på omsorg, goda relationer och arbetsglädje som en väg att minimera negativ stress och optimera organisationens resultat.
- Kunskap om varför genuin arbetsglädje är bästa skyddet mot stress och psykisk ohälsa, samtidigt som det är en effektiv genväg till nöjda, motiverade, lojala och högpresterande medarbetare
- Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder: Gott ledarskap, arbetsglädje, locka fram det bästa ur varje medarbetare, stöd och goda relationer, mening och sammanhang, krav och kontroll, rättvisa och belöning.

44

Några frågor att belysa (1)

- Ett praktiskt perspektiv på stress, utbrändhet, utmattning, utmattningsdepression och annan stressrelaterad ohälsa.
- De vanligaste stressrelaterade tillstånden och hur de känns igen.
- Vad skiljer ”positiv” och ”negativ” stress?
- Vilka är riskfaktorerna för att utveckla stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?
- Kunskap om hur du kan hantera din egen stress så att den inte inverkar negativt på ditt arbete, dina medarbetare och din hälsa.
- Kunskap om vad du som chef kan göra.
- Kunskap om fördelarna med att förebygga och tidigt åtgärda tecken till stress och stressrelaterade symtom, eftersom det är mycket lättare och mindre kostsamt att åtgärda problemen i sin linda än längre fram.
- Verktyg att förebygga, känna igen och hantera ohälsosam stress hos dina medarbetare.

45

Några frågor att belysa (2)

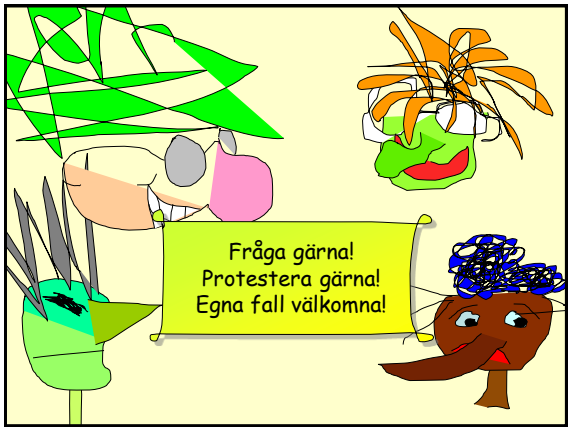
- Hur man kartlägger arbetsrelaterade stressfaktorer, stressreaktioner och stressrelaterad ohälsa på din arbetsplats.
- Användbara verktyg för att fortsätta det förebyggande arbetet kring frågan om stress på organisationsnivå.
- Hur din organisation kan arbeta med att förbättra arbetsförhållanden och minska arbetsrelaterad stress.
- Kunskap om hur du som ledare kan påverka dina medarbetare för att minska stressen på arbetet.
- Ledarskap fokuserat på omsorg, goda relationer och arbetsglädje som en väg att minimera negativ stress och optimera organisationens resultat.
- Kunskap om varför genuin arbetsglädje är bästa skyddet mot stress och psykisk ohälsa, samtidigt som det är en effektiv genväg till nöjda, motiverade, lojala och högpresterande medarbetare
- Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder: Gott ledarskap, arbetsglädje, locka fram det bästa ur varje medarbetare, stöd och goda relationer, mening och sammanhang, krav och kontroll, rättvisa och belöning.

46

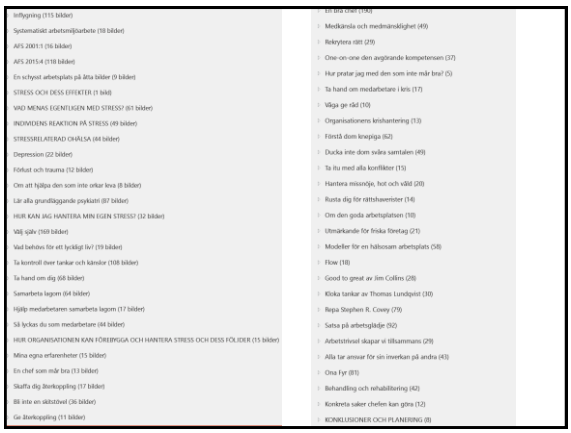
Krav på en meningsfull utbildning

- Inte för svårt och inte för lätt
- Korrekt och begripligt men inte banalt
- Manualiserbart men inte bara en checklista
- Underhållande men måste vara seriöst, trovärdigt och användbart
- Regelverk behövs men man kan inte styra en organisation med policies

47



48



49

Empowerment!

50

Behöver ni verkligen denna kurs?

Vad är det egentligen ni inte redan vet?

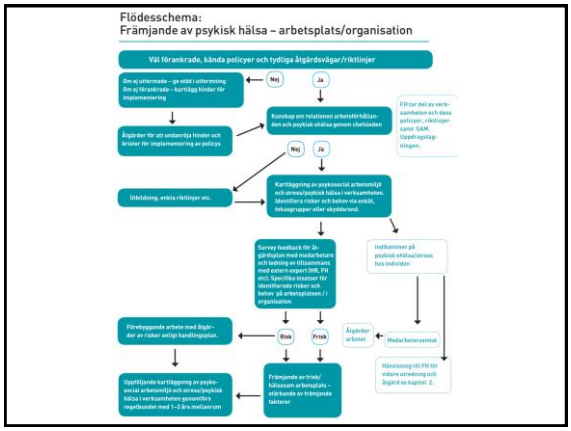
51

51

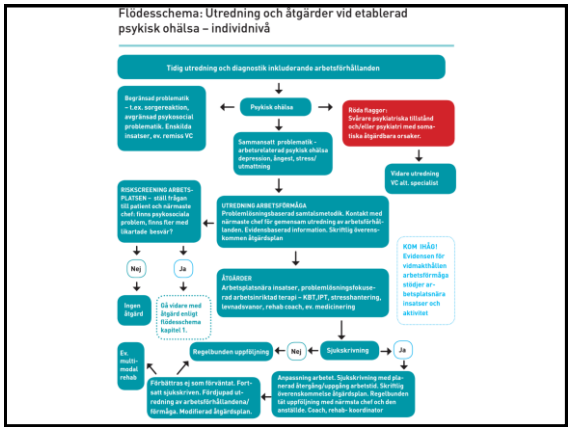
Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen (Mynak, 91 sidor)

www.mynak.se/wp-content/uploads/2019/05/myndigheten-for-arbetsmiljokunskap-riktlinje-psykiskohalsa_2019_1.pdf

52



53



54

Några användbara sidor

- www.av.se (Arbetsmiljöverket)
- www.skr.se (SKR)
- www.mynak.se (Myndigheten för arbetsmiljökunskap)
- www.sbu.se (Statens beredning för medicinsk och social utvärdering)
- www.folkhalsomyndigheten.se (Folkhälsomyndigheten)
- www.afa.se (AFA Försäkring)
- www.prevent.se (Prevent)
- www.suntarbetsliv.nu (Suntarebetsliv)
- www.vgregion.se/ov/ism/ (Institutet för stressmedicin, ISM)
- www.su.se/psykologiska-institutionen/om-institutionen/om-oss/stressforskningsinstitutet-1.607901 (Stressforskingsinstitutet, SU)
- www.hjarnkoll.se (Hjärnkoll)
- www.mind.se (Mind)

60

Fler användbara sidor

- Skyddsrond arbetsbelastning, Suntarbetsliv file:///C:/Users/mrang/Downloads/SA_Modul2_Skyddsrond_OSA_Arbetsbelastning.pdf
- OSA-kompassen, Suntarbetsliv: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/
- Checklistor för OSA, Suntarbetsliv: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/checklistor-for-osa/
- Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring: www.hv.se/globalassets/dokument/utbilda/hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-dellve-eriksson-2016-..pdf
- Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen, Mynak: mynak.se/publikationer/riktlinjer-vid-psykisk-ohalsa-pa-arbetsplatsen/

61

Vilka står bakom Suntarbetsliv?

Sveriges Kommuner och Regioner · Kommunal · Akademikerförbundet SSR · AkademikerAlliansen · Sveriges Lärare · Vision · Sveriges läkarförbund · sobona · Vårdförbundet · ledarna

62

Please write a paper three to four pages long on how I as a manager can create a workplace where the workers feel good, thrive and enjoy themselves and where nobody is stressed out.

Introduction:

Creating a Positive Workplace Culture:

Providing Opportunities for Professional Development:

Promoting Work-Life Balance:

Recognizing Achievements:

Reducing Stress:

Conclusion:

64

konversation med https://chat.openai.com/

Please write a paper three to four pages long on how I as a manager can create a workplace where the workers feel good, thrive and enjoy themselves and where nobody is stressed out.

Introduction:

A manager's job is not only to ensure that the company is profitable, but also to create a work environment where employees feel comfortable and motivated. A happy workplace can lead to increased productivity, better retention rates, and a positive company culture. The following paper discusses how managers can create a workplace where workers feel good, thrive, and enjoy themselves while minimizing stress.

Creating a Positive Workplace Culture:

Creating a positive workplace culture is essential to building a happy workplace. A positive workplace culture is characterized by open communication, positive feedback, collaboration, and mutual respect. When employees feel valued and respected, they are more likely to feel motivated and engaged.

65

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (1)

Paragraf	VAD? Arbetsgivaren **ska** se till att:	HUR? De allmänna råden i urval, modifierade och i punktform:	Dokumentationskrav
6 §	**…chefer och arbetsledare har kunskaper** när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt **att det finns förutsättningar att omsätta dessa i praktiken.**	*Allmänna råd:* • Utbilda, gärna chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. • Se till att chefer och arbetsledare har tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.	
7-8 §	**…sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö**, som syftar till att främja hälsa och lika organisationens förmåga att motverka ohälsa. **Samt ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.**	*Allmänna råd:* • Inkluderas lämpligen i den arbetsmiljöpolicy som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete 5 §. • Förankra målen i organisationen. • Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.	**Skriftlig dokumentation av målen** vid minst tio arbetstagare.
9 §	**…de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (eller tvärtom).	*Allmänna råd:* • Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser. • Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. • Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. • Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. • Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. • Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till. • Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning. • Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. • Det är väsentligt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt.	

66

66

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (2)

10 §	**…de anställda känner till förutsättningarna** för sitt jobb: 1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra 2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet 3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur 4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras 5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet Arbetsgivaren ska därutöver **säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har** enligt punkterna 1–5.	*Allmänna råd:* Övervåg • Fortlöpande gå igenom punkterna 1–5 med arbetstagarna. • Skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna. • Arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera. • I arbeten där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd	
11 §	**…motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa.**	*Allmänna råd:* Övervåg • Regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området. • Särskilda informations- och utbildningsinsatser. • Hjälp och stöd från andra arbetstagare. • Rutiner för att hantera krävande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera. Skapa förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.	Skriv en rutin (ej obligatoriskt)
12 §	**…förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa.**	*Allmänna råd:* • Arbetsgivaren bör redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa. • Arbetsgivaren bör särskilt uppmärksamma möjligheterna till återhämtning. • Ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor. • Beakta arbetstidslagens gränser.	
13 §	**…klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling** i verksamheten.	*Allmänna råd:* • Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy. • Arbeta gemensamt med bemötande och uppträdande.	Skriv en policy (ej obligatoriskt).

67

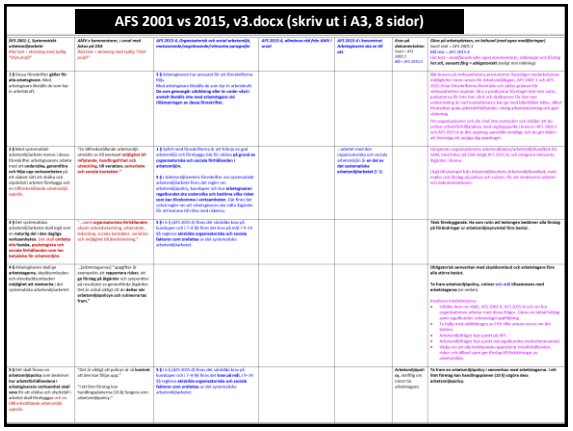
AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (3)

13 §	**…motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.**	*Allmänna råd:* • Uppmärksamma särskilt konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.	
14 §	**…det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.** Av rutinerna ska det framgå 1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp **Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.**	*Allmänna råd:* • Ingrip och utred omedelbart vid misstanke. • Ta reda på orsakerna till det inträffade. • Anlita FHV eller annan sakkunnig v b.	**Tillskapa rutiner.**

68

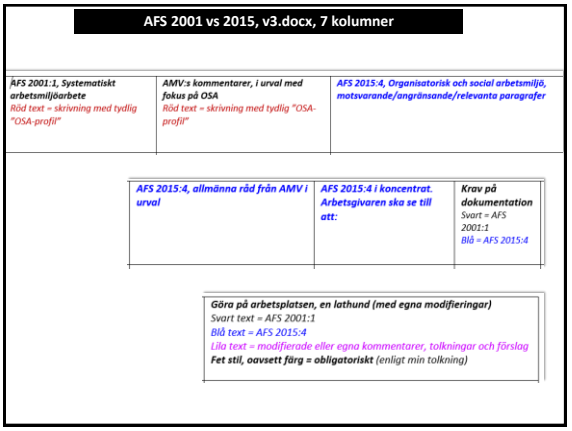
68

AFS 2001 vs 2015, v3.docx (skriv ut i A3, 8 sidor)



69

AFS 2001 vs 2015, v3.docx, 7 kolumner



70

Checklista/lathund/körschema för SAM, med fokus på OSA (6 sidor)

1. Mest för dig själv som chef
2. Mest för chefer och arbetsledare
3. För både arbetstagare och chefer/arbetsledare

71

Några vägar till information om sakernas tillstånd

	Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/APT
+	• Lätt att administrera • Många svar • Ger siffror och statistik	• Ger detaljer • Man känner "tonen" i klagomålet • Ger konkreta förslag • Bygger samtidigt en relation • Möjliggör "insättningar" • Ger möjlighet att förklara missförstånd • Givande att möta en annan människa	• Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer • Kalibrering av de egna tankarna • Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill • Kan medföra stöd från gruppen till talaren • Kan ge mod att uttala sig (eller inte)
–	• Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag • Svårt fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör • Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter	• Man säger inte vad som helst till sin chef • Rädsla för att uppfattas som icke stresstålig och straffas vid t ex lönesättningen	• Riskerar påverka deltagarnas uppfattning • Risk att grupptrycket styr vad som sägs • Chefen kan få en felaktig, icke representativ, bild av majoritetens åsikter

72

Jag vill ha ett vattentätt **system!**

73

En hel massa grejer med samma syfte:

Medarbetare som trivs, ser syftet och upplever arbetsglädje

Få sjuka, goda resultat

74

Arbetsliv

Jobbförmånerna som uppskattas mest

Publicerat 27 april 2023

Flexibel arbetstid och friskvård är de förmåner vi skattar högst, visar en undersökning från företaget Benify. Men vad bör man tänka på när man förhandlar om förmåner? Caroline Lindeberg som är förhandlare på fackförbundet Akavia ger tips och råd.

När 16 000 medarbetare i privat och offentlig sektor fick frågan om vilka som var deras favoritförmåner kom arbetstid och ledighet på första plats följt av friskvård" och pension.

– Det är inte förvånande att det är frihet och ledighet som värderas högst. Att kunna styra den egna arbetstiden är viktigt för många för att få ihop livspusslet, säger Caroline Lindeberg på Akavia.

75

Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

76

Locka fram det bästa ur varje medarbetare

- Gott ledarskap
- Arbetsglädje
- Gott klimat, goda relationer och socialt stöd
- Rättvisa
- Syfte, mening och sammanhang
- Balans mellan krav och resurser
- Balans mellan ansträngning och belöning

77

Hälsosam arbetsplats – en lathund för chefen

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

78

78

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

79

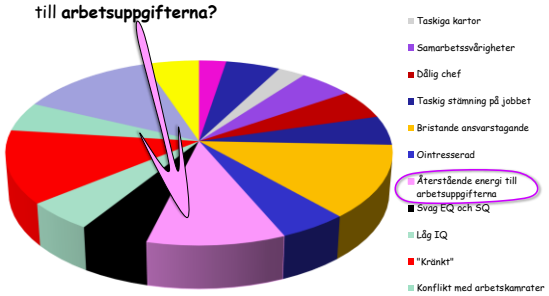
Varför är folk inte på jobbet?

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

80

80

Hur mycket energi återstår till **arbetsuppgifterna?**



81

81

Vems är felet?

"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

82

"Besvärlighet" är ofta ett utryck för stress eller fel i systemet

83

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

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

84

Går det att vara kvinna på ditt arbete?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

85

Insatsen ni gör under arbetstid är självklar. Det är vad ni gör utanför som räknas.

Finn Lied, norsk industriminister

86

86

Den **allra** kortaste chefskursen

1. Hur vill **du** att din chef ska vara?
2. **Fråga** dina medarbetare hur dom vill ha sin chef!

87

87

Uppgiften?

Hjälpa den andre att stå ut!

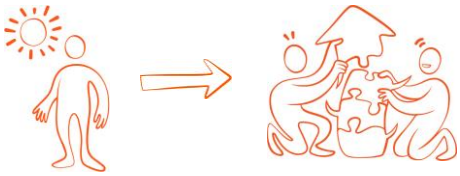
88

Målet:

Vara en chef som medarbetarna orkar ha

89

Från individ- till organisationsperspektiv



"suntarbetsliv

90

Människor som inte får vad de **behöver** blir besvärliga.

Och de som inte får vad de **vill ha**.

Och de som inte får vad de **anser sig ha rätt till**.

Och de som får allt detta men **inte förstår det**.

91

Jodå, det ska man visst, men hur kan du klaga på ett *konstruktivt* sätt?

92

92

Icke konstruktivt klagande

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.
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.

93

93

Konstruktivt klagande

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. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

94

94

Visst, det finns hopplösa medarbetare

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

95

95

Bekymmer, motgångar, idioter?

Självklart!

96

96

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!

97

97

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

Lennart Sjöberg

98

98

Vad har jag lärt av att coacha chefer?

99

100

Problematiskt beteende handlar ofta om bristande färdigheter

101

Vilket synsätt funkar bäst?

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

eller

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

102

102

Första frågan när något gått snett:

Vad är det som denna person ännu inte begriper?

103

103

Vad har denna människa egentligen fått för sig?

104

NYHETER

177 larm från visselblåsare inom vården sedan nya lagen infördes

177 visselblåsarrapporter som rör vården har kommit in till regionerna sedan den nya visselblåsarlagen trädde i kraft, enligt en genomgång som Arbetsvärlden har gjort. Många av larmen har dock visat sig handla om konflikter mellan anställda på arbetsplatsen.

Anna-Cajsa Torkelsson
anna-cajsa.torkelsson@lakartidningen.se

– Det var det här man befarade och erfarenheten från tidigare visselblåsarkanaler är att det inkommer rätt mycket arbetsmiljöfrågor som det inte är tänkt ska omfattas av visselblåsning, säger Lise Donovan, jurist på TCO, till Arbetsvärlden.

Tidningen har begärt ut alla regioners visselblåsarrapporter som rör vården under 2022 och 2023 och fått totalt 177 svar. Lagen säger att larmen ska gälla arbetsrelaterade missförhållanden med allmänintresse. Detta har dock tolkats på olika sätt av olika visselblåsare. Många av larmen rör olika typer av konflikter mellan anställda. Ett av larmen kommer från en kvinna som inte fick några blommor av chefen när hon blev sjukskriven, trots att en kollega fått det. En annan har slagit larm om fusk när arbetspassen kring jul och nyår skulle lottas ut och en tredje flaggade för att en överläkare hade en affär med sin chef.

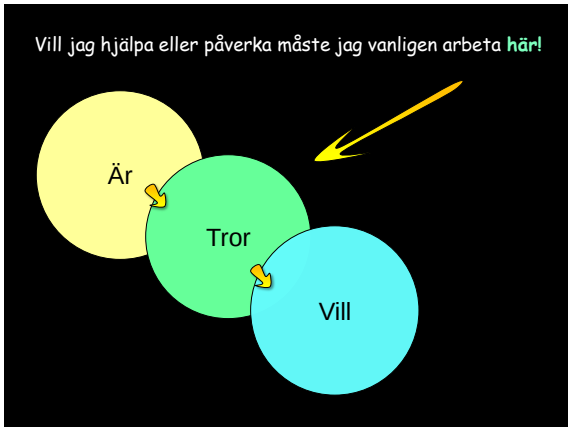
Enligt Lise Donovan behöver dock larm om olika konflikter inte falla utanför lagens ramar. Om det är en, för verksamheten, väsentlig person som »bråkar med alla anställda« är det ett problem, säger hon.

– Handlar det om en högt uppsatt chef som är enormt viktig för hela verksamheten, då kan det finnas ett allmänintresse. Det visar på att det är en icke fungerande förvaltning, säger hon till Arbetsvärlden.

Den nya visselblåsarlagen trädde i kraft i december 2021.

Läs också: Nu är regionerna skyldiga att erbjuda möjlighet att visselblåsa

105



106

107

108

109

110

Motivation är grunden

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

111

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

Identifiera och tillfredsställ människors behov

112

112

Narcissistens tragik

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

Det går inte att göra några insättningar

113

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata".

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

114

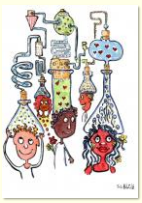
Det är ingen match mellan er…

…ni ska lösa ett problem tillsammans.

Vägra kriga!

115

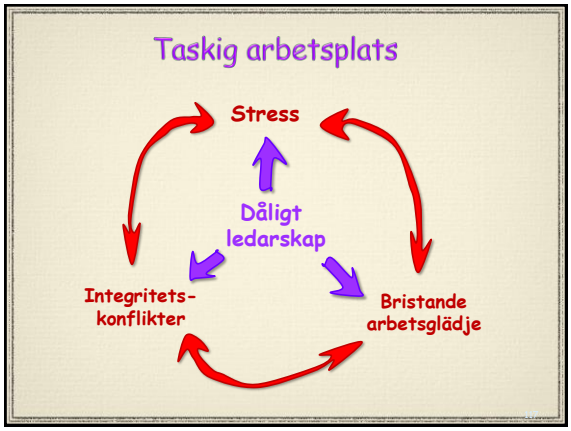
Man behöver arbeta med både kollektiva och individuella insatser



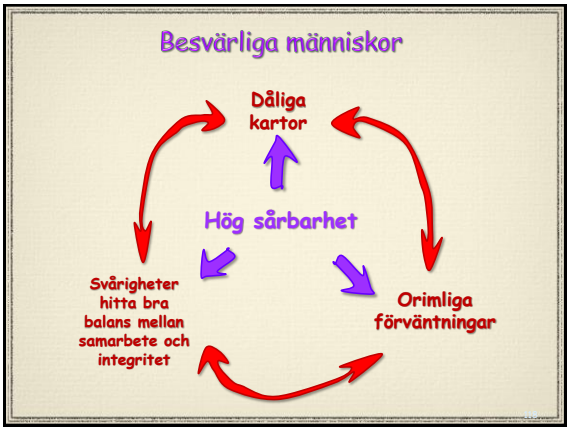
Hur mycket av problemet beror på individen respektive systemet?

116

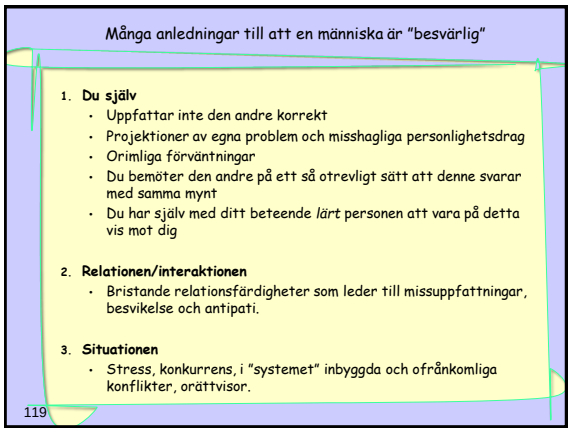
116



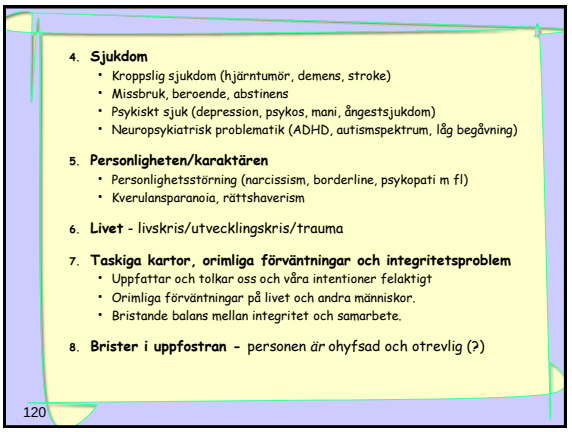
117



118

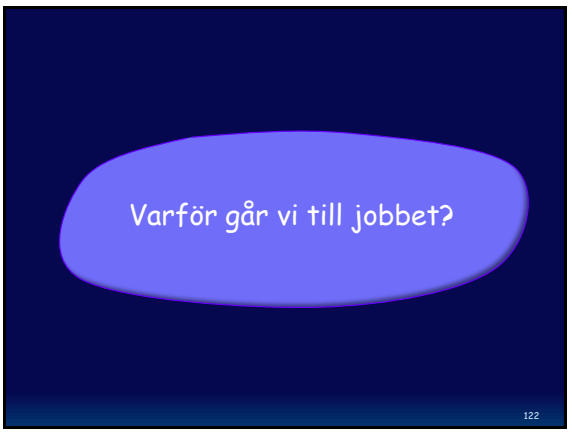


119



120

121



122

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

123

123

Var har vi era medarbetare idag?

EFTERBÖRSEN 19

Chefsutbildningar fungerar dåligt

Dyra chefsutbildningar är ofta bortkastade pengar, hävdar forskare vid Lunds universitet.

En studie bland 200 anställda på Arlanda flygplats pekar på att även om en utbildad chef är bättre på sitt jobb, blir inte arbetsklimatet bättre av att bara utbilda den ena sidan.

– Den viktigaste parametern för ett gott arbetsklimat var att där fanns samstämmighet mellan cheferna och de anställda, säger forskaren Johan Bertlett till Ekot. TT

125

– De som svarat på våra undersökningar efterfrågar en större förståelse för var och ens individuella behov. De upplever att det saknas. De tycker inte att arbetsgivarna fångar upp bekymmer och eventuella behov av anpassning av arbetsmiljö eller arbetsuppgifter.

Därför slår Mikael Stattin ett slag för så kallade idiosyncratic deals, det vill säga överenskommelser och lösningar som ser olika ut från person till person på samma arbetsplats. Att våga gå den vägen tror han är absolut nödvändigt.

– Det behövs en större lyhördhet för de skiftande behov som finns i olika skeden av arbetslivet. Individuella överenskommelser har varit ovanliga i Sverige, men jag tror att vi kommer se mer av dem framöver.

DET FINNS TROTS allt företag med långtidsfrisk personal som både orkar och vill jobba ett helt yrkesliv, påpekar Magnus Svartengren vid Uppsala universitet. Lösningen är att titta på dessa arbetsplatser och ta tillvara den kunskap som medarbetarna besitter:

– Hos arbetsgivarna finns en rädsla för att tappa kontrollen, men det handlar inte om någon revolution. Genom att använda medarbetarna som en kraft i förändringsarbetet kan man skapa arbetsplatser som är både effektivare och mer stimulerande, säger Magnus Svartengren.

Från Fokus, april 2023

126

Saker **jag själv** kan göra för att få det roligare på jobbet

127

Saker **vi tillsammans** kan göra för att få det roligare på jobbet

128

Viktiga förändringar som bara **ledningen** har möjlighet att påverka

129

130

Lästips om stresshantering och ett bra liv (1)

• Ingebright Steen Jensen	Ona Fyr – för dig som vill lyckas med andra
• Lisa Wade	Så lyckas du som medarbetare
• Beverly Kaye och Sharon Jordan-Evans	Love´em or lose´em
• Stephen Covey	The 7 habits of highly effective people
• Jan Carlzon	Riv pyramiderna
• Aleksander Kjaerulf	Happy hour is 9 to 5
• Mihaly Csikszentmihalyi	Flow, ledarskap och arbetsglädje
• Robert M. Sapolsky	Varför zebror inte får magsår
• Peter Währborg	Stress och den nya ohälsan
• Aleksander Perski	Ur balans
	Duktighetsfällan
• Tomas Danielsson	Vad vore livet utan stress?
• Christer Olsson	Vart är du på väg – och vill du dit?

131

Lästips om stresshantering och ett bra liv (2)

• Owe Wikström	Långsamhetens lov – eller vådan av att åka moped genom Louvren
• Martin Buber	Människans väg
• Jesper Juul	Här är jag. Vem är du?
	Livet i familjen
• Kay Pollack	Att växa genom möten
	Att välja glädje
• Gordon Livingston	Trettio tuffa sanningar innan det är för sent
• Warberg/Larsson	Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!
• Lasse Berg	Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa
	Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro
• Anders Engquist	Om konsten att samtala
• Daniel Goleman	Känslans intelligens
• Scott M. Peck	Den smala vägen
• Lin Yutang	Konsten att njuta av livet

132

Fler bilder (32)

133

Problem?

Hela *livet* är ett problem.

Problem är en möjlighet att vara levande.

134

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

Brené Brown

135

135

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

Robert Frost

136

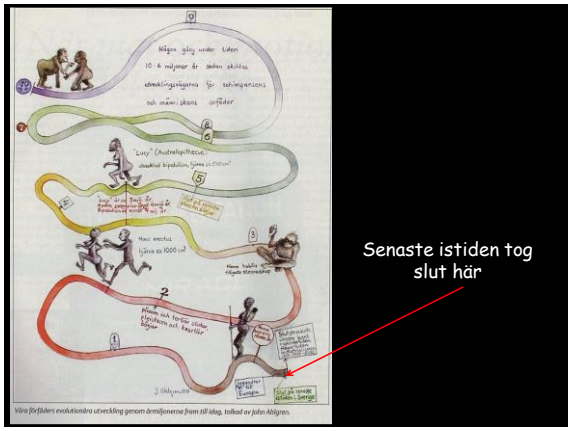
136

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

Antonio Machado

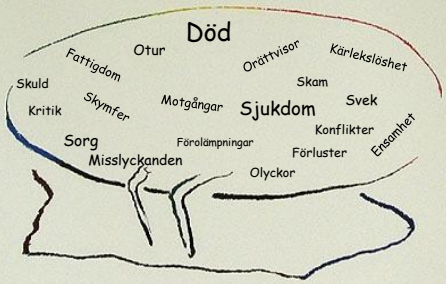
137

137



138

Vad är detta?



140

140

Arbetets pris

För mycket arbete

Tidsbrist

Skär bort vännerna, sedan föräldrarna, därefter barnen och till sist den man lever med

141

Most of us are experts at solving other people's problems, but we generally solve them in terms of our own and the advice we give is seldom for other people but for ourselves.

Nan Fairbrother, The House in the Country

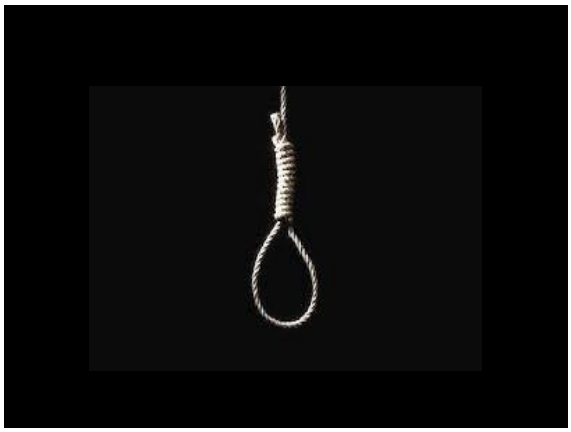
142

Att följa ett dåligt råd kan förstöra ditt liv…

143

…å andra sidan kan ett gott råd **rädda** ditt liv!

144



145

En patient med självmordstankar behöver krisintervention

Självmord är patientens lösning på ett "olösligt" problem.

Hjälp honom finna en bättre lösning (eller att acceptera att problemet inte är ett "problem" utan ett villkor han måste lära sig leva med).

146

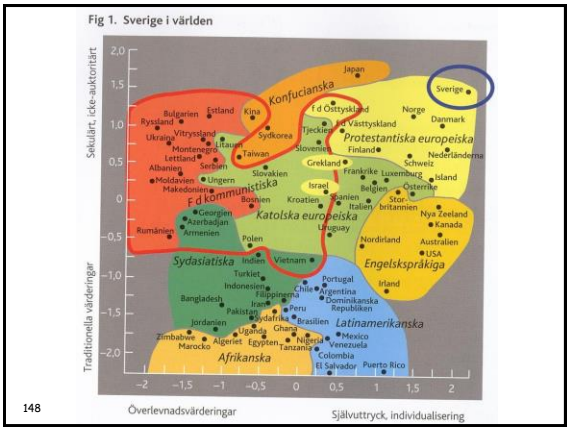
146

Erbjud dig att vara ett bollplank

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

"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?"

147



148

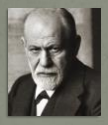
148

Nyare förklaringsmodeller

1. Relativ fattigdom
   - Jämförelseångest, ”reference anxiety” i rikare länder – man jämför sig med sina arbetskamrater och grannar.
2. Socialt kapital
3. Statussyndromet
   - ”Bevakningen av den närmaste omgivningen”.
   - Toppositionerna ger högre status och därmed bättre kontroll över livet.

149

Livet, sådant det är oss förelagt är för svårt för oss, ger oss för många smärtor, besvikelser och olösliga uppgifter. För att kunna härda ut behöver vi lindrande medel.



Vi vantrivs i kulturen, 1930

Livet är en jobbig period!

Christina Stielli, 2017

150

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

151

R452 (ICD-10): Olycklighetskänsla

152

Vi vill instinktivt ta bort den andres smärta.

Men det kan vi inte.

Försök istället hjälpa den andre att **stå ut.**

153

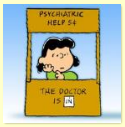
Vad gör en psykiater när det känns jobbigt?

Försöker tänka på något annat

Biter ihop och försöker stå ut tills det går över

Letar en mening med lidandet

Letar mening med resten av livet



154

155

155

Förslag till agenda (annan kurs)

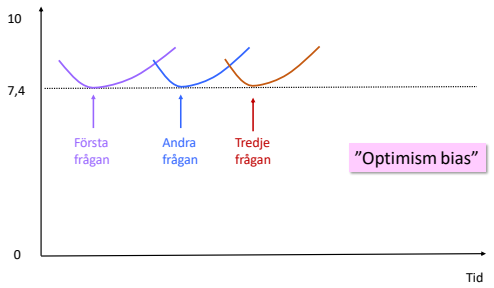
1. "**Besvärlighet**", integritet och kartor.
2. **Samtalskonst** – hur talar jag med den som inte mår bra? Finns det några risker? Olämpliga frågor?
3. Hur stöttar jag en människa i **kris**?
4. De **vanligaste stresstillstånden**. Hur märker jag att medarbetaren är stressad?
5. En översikt över **de vanligaste psykiska störningarna**.
6. Hur **identifierar** man psykisk ohälsa? Vilka är de tidiga tecknen?
7. Ett par **instrument** för att värdera symtomintensiteten.
8. Hur kan organisationen **förebygga** skadlig stress och psykisk ohälsa?
9. **Insatser tidigt i förloppet** - vad kan organisationen göra för att hjälpa den som mår dåligt att vända utvecklingen?
10. Vad göra vid **etablerad sjukdom och sjukskrivning** – rehabilitering, andra insatser, vad fungerar, hur ska vi tänka?
11. Valfri **fördjupning** i mån av tid.

156

156

Fråga: Hur mår folk egentligen?

Svar: 7,4

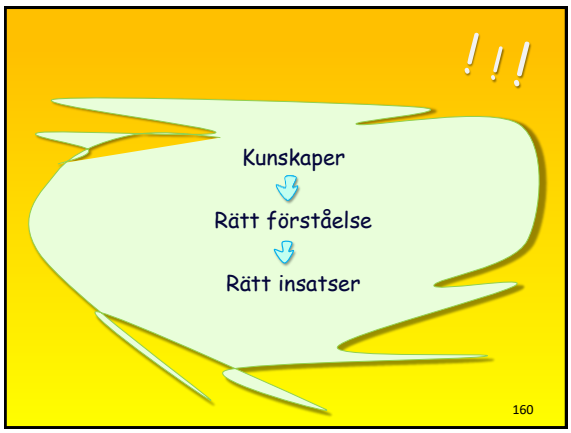


Micael Dahlén, Nextopia

157

Hur dåligt "får" man må i Sverige?

158



160

Lifesaver vid problematiskt beteende

Vad är det denna människa fortfarande inte begriper?

Hur ser det egentligen ut där inne?

Hur står det till med **min egen** hjärna?

161

"Besvärliga" människor

162

Den avgörande frågan vid "besvärlighet"

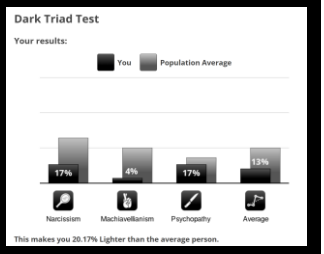
Är detta beteende något jag alls kan påverka?

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

163

Den mörka triaden

Narcissism
Psykopati
Machiavellianism



CT-DT3: Dark Triad Test (idrlabs.com)

164

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.

165

Vid problematiskt beteende

- Enskilt "beteende" eller uttryck för underliggande personlighet?
- Många kan se och be om hjälp med ett beteende utan att se mönstret av underliggande dysfunktionella personlighetsdrag.
- Vad är ett realistiskt mål, dvs vilken "nivå" ska vi lägga interventionen på?
- Börja "utifrån och inåt", eller tvärtom?

166

166

Hur blir det om jag tänker så här?

- Den andre gör så gott hen kan just nu.
- Hen har bara inte kommit på ett bättre sätt än.
- Vad skulle hen behöva förstå för att kunna tänka och därmed också handla annorlunda?
- Kan jag hjälpa hen till den förståelsen?

167

167

Vill du ha bra medarbetare – anställ sådana

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

Gillis Herlitz, etnolog,

168

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

169

169

Men…

Kan den andre verkligen?

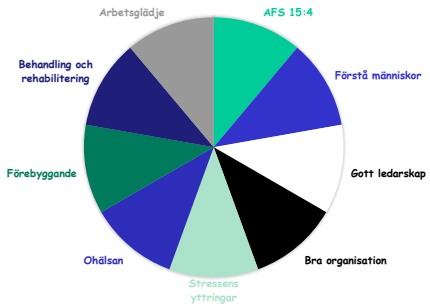
Varför skulle någon välja att medvetet bete sig på ett sätt som utlöser reaktioner hos andra som får hen att bli ledsen och må dåligt?

Den andre förstår inte sitt eget beteende och har inget syfte med det!

170

170

Hur disponera en utbildning inom detta område?



171

Område	Eget material på www.lorami.se
Rekrytera rätt	Rekryteringskurs
Gör det möjligt att trivas	Kurs i att leda med arbetsglädje, hållbart ledarskap
Rätt chef	Ledarskapskurs, kurs om att leva ad modum Stephen R. Covey
Chefens förutsättningar	Ledarskapskurs
Rimliga organisatoriska förutsättningar	Ledarskapskurs, arbetsglädjekurs, stresskurs
Kollektiv prevention	Kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet
Individuell preventiv anpassning	Som ovan, ledarskapskurs
Aktiv monitorering	Kurs i samtal och bemötande
Kollektiv monitorering	Skattningsmaterial och bedömningsinstrument
Identifiera de i riskzonen för ohälsa	Grundkurs i psykiatri, stresskurs
Kriskompetens	Kriskurs
Stöd till de som behöver det	Grundkurs i psykiatri, samtalskurs, diverse
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	Fortsättningskurs i psykiatri (”besvärliga människor”), samtalskurs
Rehabiliteringsinsatser för drabbade	Grundkurs i psykiatri, kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet, http://lorami.se/FX%C3%B6rel%C3%A4sningar%20jpg%20gen1.html

172

En sund arbetsplats

Håll folk friska

1. Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd.
2. Kunskaper.
3. Rätt anställd på rätt plats.
4. Kollektiv prevention.
5. Insatser för varje individ.
6. Arbetsglädje – bästa skyddet mot stressrelaterad ohälsa?

Ta väl hand om dem som ändå blir sjuka

7. Insatser för medarbetare med psykisk ohälsa.
8. Rehabilitering av stressrelaterad ohälsa.
9. Medicinsk behandling av stressrelaterad ohälsa.

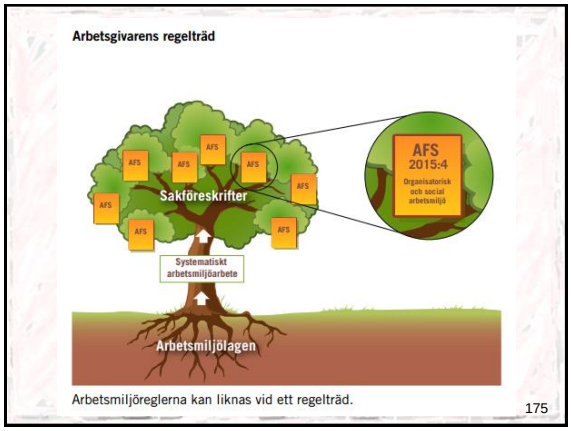
173

173

Systematiskt arbetsmiljöarbete

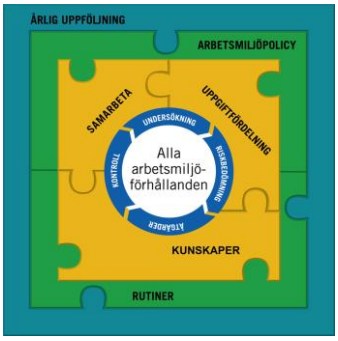
174

174



175

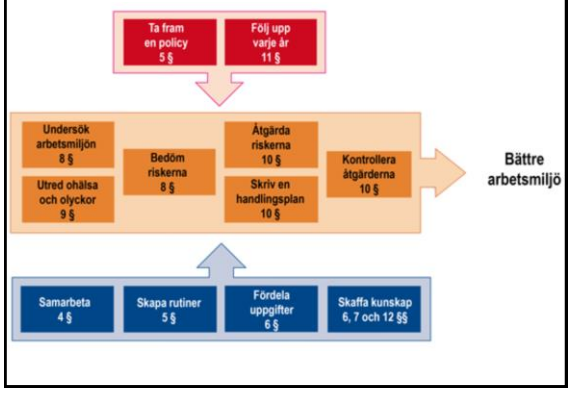
Tips och vägledning till ditt arbetsmiljöarbete (AMV)



176

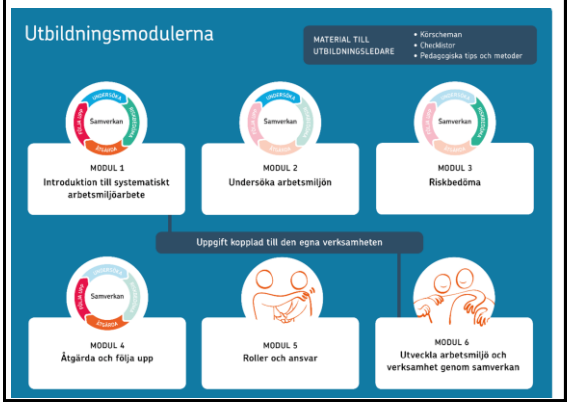
4 § Medverkan	Ditt resultat 4
5 § Arbetsmiljöpolicy	Ditt resultat 4
5 § Rutiner	Ditt resultat 3
6 § Uppgiftsfördelning	Ditt resultat 3
7 § Arbetstagarnas kunskaper	Ditt resultat 3
7 § Arbetstagarnas kunskaper - Instruktioner	Ditt resultat 4
8 § Undersökning och riskbedömning	Ditt resultat 4
9 § Utreda ohälsa, olycksfall och tillbud	Ditt resultat 4
10 § Åtgärder och handlingsplan	Ditt resultat 3
10 § Uppföljning av åtgärder	Ditt resultat 3
11 § Uppföljning av SAM-arbetet	Ditt resultat 4
12 § Extern sakkunnig hjälp	Ditt resultat 3

177



178

https://arbetsmiljoutbildning.suntarbetsliv.se



179

Det ska finnas rutiner för följande aktiviteter i SAM

- Medverkan i arbetsmiljöarbetet
- Fördelning av arbetsmiljöuppgifter
- Kunskap och kompetens
- Undersökning av arbetsmiljön
- Riskbedömning
- Vidta åtgärder och ta fram handlingsplan
- Rapportering och utredning av tillbud och olyckor
- Årlig uppföljning av SAM

Rutinerna ska tala om **vad** som ska göras, **hur** det ska göras, **vem** som ska göra det och **när** det ska göras. I arbetet med att ta fram rutiner är det viktigt att se till att de har koppling till andra rutiner och aktiviteter i verksamheten så att arbetsmiljöarbetet blir en naturlig del i det dagliga arbetet.

180

Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)

DATUM:
FÖRVALTNING ELLER MOTSVARANDE:
ARBETSPLATS:
ANSVARIG CHEF:
SKYDDSOMBUD:
ÖVRIGA DELTAGARE:

Enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) 11 § ska arbetsgivaren följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet en gång per år. Om det inte fungerat bra ska det förbättras. Uppföljningen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Syftet är att det egna arbetsmiljöarbetet ska granskas och motsvara de krav som finns i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete. Uppföljningen går ut på att bedöma om centrala delar finns och hur följande fungerar:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) som en naturlig del i den dagliga verksamheten
- Samverkan
- Arbetsmiljöpolicy, mål och rutiner
- Uppgiftsfördelning, det vill säga delegering av arbetsmiljöuppgifter
- Kompetens
- Rutiner för undersökning och riskbedömning
- Årlig uppföljning
- Företagshälsovård

Den årliga uppföljningen berör hela organisationen och ska genomföras på arbetsplatsnivå, förvaltningsnivå och centralt. Denna checklista är avsedd för användning på arbetsplatsnivå.

I checklistan betyder grönt fält (Ja) att frågan inte behöver åtgärdas för närvarande. Orange fält (Delvis) betyder att frågan behöver undersökas närmare eller bör åtgärdas snarast. Rött fält (Nej) betyder att frågan måste åtgärdas omedelbart.

181

DELAR I SAM ATT FÖLJA UPP	JA	DELVIS	NEJ	ÅTGÄRD MED KOMMENTAR
7. Vi känner till och tillämpar rutiner för:				
• Undersökning och riskbedömning				
• Alkohol och droger				
• Introduktion				
• Arbetsanpassning och rehabilitering				
• Arbetsskador och tillbud				
• Första hjälpen och krisstöd				
• Risker för hot och våld				
• Ensamarbete				
• Gravida och ammande arbetstagare				
• Kränkande särbehandling				
• Medicinska kontroller				

182

Riskbedömningsmatris

Detta är en modell för att på ett systematiskt sätt analysera arbetsmiljörisker. Vi bedömer risker på olika sätt. Därför är det bra att flera personer deltar i riskbedömningen så att olika perspektiv kan beaktas.

VAD BLIR KONSEKVENSEN OM RISKEN INTRÄFFAR?

	NÄSTAN OMÖJLIGT	MÖJLIGT	TROLIGT	NÄSTAN SÄKERT
ALLVARLIG	R2	R3	R4	R4
STOR	R2	R2	R3	R4
MEDEL	R1	R2	R2	R3
LITEN	R1	R1	R2	R2

HUR SANNOLIKT ÄR DET ATT RISKEN INTRÄFFAR?

RISKKLASSNING – ÅTGÄRDSBEHOV

- R4 Åtgärdas omedelbart
- R3 Åtgärdas snarast
- R2 Åtgärdas vid tillfälle
- R1 Ingen åtgärd för tillfället

183

Fler bilder

184

Systematiskt arbetsmiljöarbete

5 § I **Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete** finns det regler om arbetsmiljöpolicy, kunskaper och hur arbetsgivaren regelbundet ska **undersöka och bedöma vilka risker som kan förekomma** i verksamheten. Där finns det också regler om att arbetsgivaren ska **vidta åtgärder** för att komma till rätta med riskerna.

I 6 § nedan finns det **särskilda krav på kunskaper** och i 7–8 §§ finns det **krav på mål**.

I 9–14 §§ **regleras särskilda organisatoriska och sociala faktorer** som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

185

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en ständigt pågående process.

Ta reda på bakomliggande orsaker och ta fram en handlingsplan med konkreta åtgärder.
Ange på vilken nivå i organisationen åtgärden ska beslutas och genomföras.

186

186

Arbeta på ett systematiskt sätt

- Koppla de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorerna till stegen i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

187

187

Undersök

- Grundliga och **regelbundna** undersökningar.
- **Undersök minst de faktorer som finns med i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.**
- Arbetsgivare och arbetstagare **pratar med varandra i det dagliga arbetet**.
- **Planerade tillfällen,** som möten och arbetsplatsträffar.
  - Se till att alla kommer till tals.
  - Dokumentera vad som tas upp samt beslut.
- **Anonyma medarbetarenkäter.**
- **Samla in information om avvikande händelser** som skulle kunna leda till ohälsa och olyckor.
- Exempel på tillbud: olyckstillbud, konflikter och samarbetsproblem, oplanerad övertid, att inte kunna ta sina raster.
- **Uppmuntra att rapportera alla tillbud.**
- Tydliggör hur tillbud ska rapporteras.

188

188

Uppmärksamma tecken på brister i arbetsmiljön

- Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning.
- Olyckor, olyckstillbud och avvikelser.
- Övertidsarbete, tar med arbete hem, jobbar över raster eller luncher.
- Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat.
- Hög arbetsintensitet/arbetstempo.
- Signaler om att det är svårt att hinna med/klara av arbetet.
- Konflikter, samarbetssvårigheter.
- Bristande motivation, nedstämdhet, irritation.
- Värk, sömnbesvär, trötthet, mag-tarmbesvär.
- Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ.

189

189

Riskbedöm

- Använd resultaten från undersökningen för att bedöma hur stor risken är och vilka som är exponerade.
- Riskbedömningar handlar om att bedöma sannolikheter för konsekvenser i form av ohälsa.
- Ta hänsyn till exempelvis om det finns **olycksrisker**, **hur länge** det har pågått, **hur ofta** det har förekommit, möjligheter till **återhämtning,** samt hur **samarbetet och det socialt stödet** ser ut.

190

190

Åtgärda

- Utgå från de verkliga orsakerna. **Varför** har vi detta problem?
- **Åtgärda orsakerna**, inte symtomen.
- Gör en **skriftlig handlingsplan** med de åtgärder som ska genomföras.
  - Beskriv åtgärderna så konkret och detaljerat som det går.
  - Bestäm och skriv upp vem som ska utföra åtgärden och vem som är ansvarig för att den genomförs.
  - Bestäm också när åtgärden ska vara utförd.
  - Åtgärder som genomförs direkt behöver inte tas upp i handlingsplanen.
  - Riskerar åtgärden påverka arbetsmiljön för andra yrkesgrupper eller avdelningar?

191

191

Följ upp

- Följ upp åtgärderna och **kontrollera hur det går**.
- Om det inte går att följa planen, justera då uppgifterna om det behövs, pricka av det som är klart och gå vidare.
- Om åtgärderna inte går att genomföra som det är tänkt, fundera då igenom om det går att göra på något annat sätt.
- Om inte – gå då tillbaka till tidigare steg och börja om.

192

192

Mer om SAM

För att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas på ett effektivt sätt anger föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljö också att

- arbetsgivaren ska ge arbetstagare och skyddsombud möjlighet att **medverka** i arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas en **uppgiftsfördelning** som tydligt anger vem som ska göra vad.
- det ska finnas **kunskaper** för arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas **rutiner**, det vill säga i förväg bestämda tillvägagångssätt som beskriver hur, när och av vem alla aktiviteter i arbetsmiljöarbetet ska genomföras.

193

193

Arbetsmiljöpolicy

- I alla verksamheter ska det enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete tas fram en **arbetsmiljöpolicy.**
- Den bör visa arbetsgivarens **övergripande vision** för det långsiktiga arbetsmiljöarbetet eller, enklare uttryckt, beskriva ”hur vi vill att det ska vara”.
- I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö finns även **krav om mål** (läs mer i avsnittet om mål). **Dessa kan lämpligen ingå som en del i nämnd policy.**

194

194

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- När det gäller uppgiftsfördelning och kunskaper preciserar föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö **chefers och arbetsledares särskilda ansvar** (läs mer i avsnittet om kunskaper).
- När kunskaper saknas i den egna verksamheten ska arbetsgivaren **anlita hjälp utifrån,** till exempel företagshälsovården.
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö preciserar även **rutinerna** inom några områden, till exempel när det gäller hur **kränkande särbehandling** ska hanteras (läs mer i avsnittet om kränkande särbehandling).

195

195

Rapporteringssystem

- Ytterligare en central aktivitet i det systematiska arbetsmiljöarbetet är att **utreda orsaker till ohälsa, olycksfall och tillbud** i arbetsmiljön **för att kunna förebygga** att det sker igen.
- För att få reda på vilka oönskade händelser som inträffar i verksamheten behövs någon form av **rapporteringssystem** som tydligt anger vad, hur och till vem rapporteringen ska göras.
- Händelserna kan vara en viktig signal om att arbetsmiljön behöver undersökas närmare utöver vad som sker fortlöpande.

196

196

Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

- Minst **en gång om året ska en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet göras.**
- Syftet är att säkerställa att arbetsmiljöarbetet fungerar.
- Det är viktigt att ta reda på att det leder till en bättre arbetsmiljö för alla arbetstagare.
- Uppföljningen gör det möjligt att hitta och rätta till svagheter samt att överblicka och styra arbetsmiljöarbetet.

197

197

Ett systematiskt tillvägagångssätt

- En god arbetsmiljö är ingen slump utan måste byggas in i organisationen och **konkretiseras i policyer, mål, styrdokument, regler och rutiner.**
- För att ha koll på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och kunna förebygga risker behövs det **regelbundna och systematiska undersökningar.**
- Det handlar om att **informera sig och bedöma** exempelvis arbetsinnehållet, vilka resurser som behövs, om resurserna är tillräckliga eller om det förekommer allvarliga konflikter.
- Det gäller också att kontinuerligt **stämma av målen** för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- Kom ihåg att arbetsmiljön är föränderlig.
- **Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet** och veta vem de kan vända sig till med frågor.

198

198

Hur gör man i en liten verksamhet?

- ”I den lilla verksamheten, med några få anställda, kan det räcka med att alla känner till och **följer rutinerna** och att man **dokumenterar riskbedömningarna.** Det förutsätter då att man **arbetar systematiskt med arbetsmiljön** dagligen, i dialog med arbetstagarna.”
- Exempelvis:
  - **Stäm av nya uppdrag** med arbetstagarna.
  - **Besök** regelbundet arbetsplatserna.
  - **Gå igenom med alla medarbetare riskerna i arbetet och vad som gäller för kränkande särbehandling;** vad som inte är ok och vem man kontaktar.
  - **Träffa varje anställd regelbundet** minst en gång i månaden.
  - **Anmoda** de anställda att höra av sig vid krångel.
  - Ta hjälp av **FHV** vid behov.

199

199

AFS 2001:1

200

200

Fler bilder

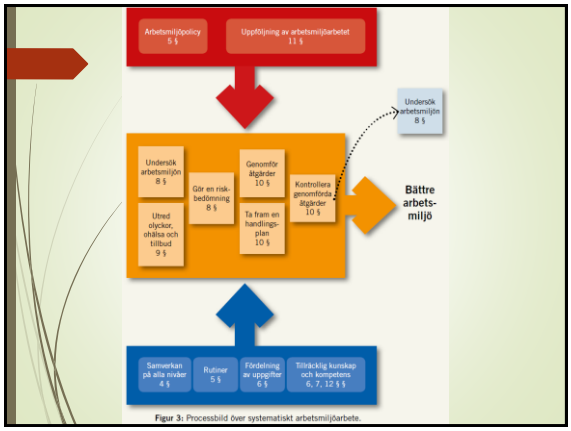
201

201

AFS 2001:1

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna

202



Figur 3: Processbild över systematiskt arbetsmiljöarbete.

203

Föreskrifternas tillämpningsområde

- **1 §** Dessa föreskrifter **gäller för alla arbetsgivare.** Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft.

204

Definition av systematiskt arbetsmiljöarbete

- **2 §** Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att **undersöka, genomföra och följa upp verksamheten** på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

205

Naturlig del i verksamheten, medverkan, arbetsmiljöpolicy och rutiner

- **3 §** Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en **naturlig del i den dagliga verksamheten.** Det skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.
- **4 §** Arbetsgivaren skall ge arbetstagarna, skyddsombuden och elevskyddsombuden **möjlighet att medverka** i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- **5 §** Det skall finnas en **arbetsmiljöpolicy** som beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet skall vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- Det skall finnas **rutiner** som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till.
- **Arbetsmiljöpolicyn och rutinerna skall dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

206

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- **6 §** Arbetsgivaren skall **fördela uppgifterna** i verksamheten på ett sådant sätt att en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- Arbetsgivaren skall se till att de som får dessa uppgifter är tillräckligt många och har de **befogenheter och resurser** som behövs. Arbetsgivaren skall också se till att de har tillräckliga **kunskaper** om
  - regler som har betydelse för arbetsmiljön,
  - fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall,
  - åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall samt
  - arbetsförhållanden som främjar en tillfredsställande arbetsmiljö.

207

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- Arbetsgivaren skall se till att de som får uppgifterna har **tillräcklig kompetens** för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessutom skall kraven i bilaga 1 uppfyllas.
- Uppgiftsfördelningen skall **dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten. *(AFS 2003:4)*

208

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- **7 §** Arbetsgivaren skall se till att **arbetstagarnas kunskaper** om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga för att ohälsa och olycksfall skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- När riskerna i arbetet är allvarliga skall det finnas **skriftliga instruktioner** för arbetet. *(AFS 2003:4)*

209

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **8 §** Arbetsgivaren skall **regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna** för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet.
- När **ändringar i verksamheten** planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas.
- **Riskbedömningen skall dokumenteras skriftligt.** I riskbedömningen skall anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte.

210

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **9 §** Om någon arbetstagare råkar ut för **ohälsa eller olycksfall** i arbetet och om något allvarligt **tillbud** inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren **utreda orsakerna** så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen. *(AFS 2008:15).*

211

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **10 §** Arbetsgivaren skall omedelbart eller så snart det är praktiskt möjligt **genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa** och olycksfall i arbetet. Arbetsgivaren skall också vidta de åtgärder som i övrigt behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.
- Åtgärder som inte genomförs omedelbart skall föras in i en **skriftlig handlingsplan.** I planen skall anges när åtgärderna skall vara genomförda och vem som skall se till att de genomförs.
- Genomförda åtgärder skall kontrolleras.

212

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **11 §** Arbetsgivaren skall **varje år göra en uppföljning** av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra skall det förbättras.
- Uppföljningen skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

213

Företagshälsovård

- **12 §** När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, skall arbetsgivaren **anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp** utifrån.
- När företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp anlitas skall den vara av tillräcklig omfattning samt ha tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser för detta arbete. Dessutom skall kraven i bilaga 2 uppfyllas.

214

Självskattningssida, arbetsmiljöarbetet:
sam.learnways.com/survey/answer.aspx?auth=c60f0d80-1bf5-4d19-a66e-a13d084888af

215

09.15-10.00

Genomgång av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

216

216

AFS 2015:4
Bakgrund

217

Kraven på OSA i koncentrat

- Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).

Arbetsgivarna ska se till att:

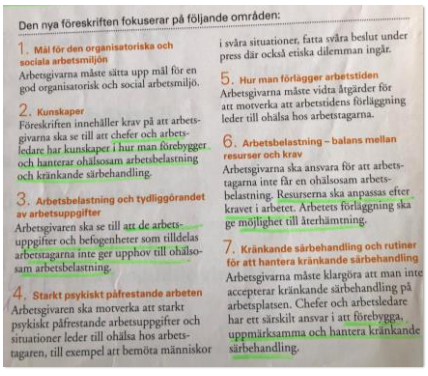
- chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling (6 §).
- sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa (7 §) – och dokumentera dessa mål skriftligt,när det finns minst tio arbetstagare (8 §).
- de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (9 §).
- de anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb (10 §).
- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §).
- förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa (12 §).
- klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten (13 §).
- motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 §).
- det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §).

218

Det här är arbetsgivarens ansvar:

- Chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar **ohälsosam arbetsbelastning**.
- Chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar **kränkande särbehandling.**
- Det finns konkreta **mål för OSA.**
- Alla har en **rimlig arbetsbelastning** och vet vad som förväntas av dem.
- Motverka att **starkt psykiskt påfrestande situationer** leder till ohälsa.
- Förebygga att **arbetstidens förläggning** leder till ohälsa.
- Vara tydlig med att **kränkande särbehandling** inte är accepterat.
- **Förebygga** att **kränkande särbehandling** uppstår.
- Det finns **rutiner** för hur kränkande särbehandling hanteras.

219



Den nya föreskriften fokuserar på följande områden:

1. **Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön**
Arbetsgivarna måste sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö.

2. **Kunskaper**
Föreskriften innehåller krav på att arbetsgivarna ska se till att chefer och arbetsledare har kunskaper i hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling.

3. **Arbetsbelastning och tydliggörandet av arbetsuppgifter**
Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.

4. **Starkt psykiskt påfrestande arbeten**
Arbetsgivaren ska motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och situationer leder till ohälsa hos arbetstagaren, till exempel att bemöta människor i svåra situationer, fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår.

5. **Hur man förlägger arbetstiden**
Arbetsgivarna måste vidta åtgärder för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.

6. **Arbetsbelastning – balans mellan resurser och krav**
Arbetsgivarna ska ansvara för att arbetstagarna inte får en ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas efter kravet i arbetet. Arbetets förläggning ska ge möjlighet till återhämtning.

7. **Kränkande särbehandling och rutiner för att hantera kränkande särbehandling**
Arbetsgivarna måste klargöra att man inte accepterar kränkande särbehandling på arbetsplatsen. Chefer och arbetsledare har ett särskilt ansvar i att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling.

Läkartidningen 2016

220

Elva tänkbara vinster av att jobba med OSA

1. Bättre fysisk hälsa
Brister i OSA ökar risken för ohälsa som hjärt- och kärlsjukdom, ryggproblem och annan värk.

2. Bättre psykisk hälsa
Sömnstörningar, nedstämdhet, depression och utmattning tillhör också riskerna med en dålig organisatorisk och social arbetsmiljö. Mät stressen med test och börja förebygga osund stress på jobbet.

3. Mindre sjukfrånvaro
Eftersom psykisk ohälsa är den största arbetsrelaterade ohälsoorsaken vinner såväl individ som organisation och samhälle på arbetsplatsförbättringar som ger ökad psykisk hälsa.

4. Bättre stämning
Dålig OSA, exempelvis på grund av otydlighet, ohälsosam arbetsbelastning och kränkningar, kan göra medarbetare nedstämda, lättirriterade och negativa.

5. Färre konflikter
Stress och dålig social arbetsmiljö kan leda till samarbetssvårigheter.

6. Mer engagemang
Bristande OSA ger bristande motivation. På en schysst arbetsplats tenderar medarbetarnas frivilliga engagemang och hjälpsamhet att öka. Mät medarbetarengagemang med enkät.

Från www.suntarbetsliv.nu

221

Elva tänkbara vinster av att jobba med OSA

7. Bättre arbetsresultat
Osund stress, överbelastning och kränkande särbehandling kan göra att vi presterar sämre. När vi trivs och mår bra fattar vi bättre beslut, presterar mer och gör ett bättre jobb.

8. Mer värde för tredje part
Den som mår bra gör också ett bättre jobb med patienter, klienter, elever, etc.

9. Färre olyckstillbud
För lite återhämtning och sömn påverkar koncentration och omdöme, vilket ökar risken för misstag och olyckor. Detsamma kan gälla vid för hög arbetsbelastning och vid mobbning.

10. Lägre personalomsättning
En vanlig reaktion på osund stress är att säga upp sig. Även kränkande särbehandling och mobbning leder till att medarbetare slutar. Den som trivs på arbetet blir gärna kvar.

11. Lättare rekrytering
En arbetsplats med lagom arbetsbelastning, schysst arbetsklimat och hälsofrämjande arbetstider blir en attraktivare arbetsplats.

Från www.suntarbetsliv.nu

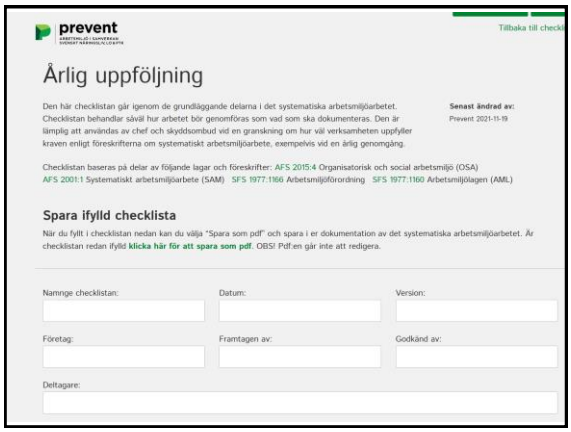
222

Gör så här för bättre OSA – nio forskartips

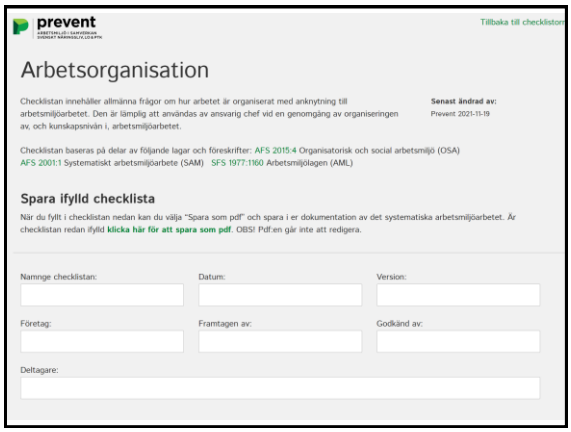
1. **Avsätt tid.** Ge frågorna tillräckligt utrymme och sätt er in i dem. Utbilda arbetsledarna.
2. **Ta hjälp.** Använd lättillgängliga och pedagogiskt uppbyggda verktyg. Hos Suntarbetsliv finns OSA-kollen med faktaunderlag, filmer med diskussionsfrågor, poddar, checklistor, mm.
3. **Håll kompassen rätt.** Låt tillit, förtroende och stöd i den sociala arbetsmiljön samt ordning och reda i den organisatoriska vägleda vid beslut.
4. **Premiera rätt ledarskap.** Tappa inte bort den mellanmänskliga och sociala dimensionen – det ger stora risker över tid. Utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.
5. **Beakta forskningen.** Besluta enligt vetenskapligt baserad kunskap, exempelvis om öppna kontorslandskap (ställer höga kognitiva krav på människor och försvårar koncentration) och antal medarbetare per chef (inte för många).
6. **Tänk långsiktigt.** Kortsiktiga vinster sker ofta till priset av långsiktiga problem. Det går att räkna på investeringar i arbetsmiljö.
7. **Underbemanna och överbelasta inte.** Ett rättvist och schysst bemötande på såväl medarbetar- som chefsnivå hinns inte med vid dålig bemanning och för hög arbetsbelastning. Matcha krav och resurser.
8. **Tydliggör roller och ansvar.** Det går inte att göra ett bra jobb om förväntningarna är oklara.
9. **Värna återhämtning.** Schemalägg hälsofrämjande och se över raster för tillräcklig återhämtning mellan och under arbetspass.

Från www.suntarbetsliv.nu

223



224



225

Om kursen

- Kursens syfte är att **lära ut innebörden** av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), varför den tillkommit och **hur den kan implementeras/genomföras** i praktiken på arbetsplatsen.
- Den primära målgruppen är alla i **arbetsledande** och **personalvårdande** position i organisationer, eftersom dessa i och med den nya föreskriften har fått ett utvidgat ansvar för organisationens arbete med att förebygga utvecklingen av fysisk och psykisk ohälsa bland medarbetarna, men även **fackliga representanter, skyddsombud** och **"vanliga" medarbetare** har god användning för kunskaperna.
- Kursen ger de kunskaper som kursdeltagaren behöver för att kunna implementera föreskrifterna i det dagliga systematiska arbetsmiljöarbetet. **Utan kunskaper om gällande lagstiftning kan man inte tillämpa den.**

226

226

Svensk lag gäller alla

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

227

227

Annan relevant lagstiftning

- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Arbetstidslagen (1982:673)
- Diskrimineringslagen (2008:567)

- AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- AFS 1993:2. Våld och hot i arbetsmiljön.
- AFS 1982:3. Ensamarbete.
- AFS 1999:7. Första hjälpen och krisstöd.
- AFS 2005:6. Medicinska kontroller i arbetslivet.
- AFS 1982:17. Anteckningar om jourtid, mertid och övertid.

228

228

Varför har AFS 2015:4 skapats?

- AFS 2015:4 började gälla 31/3 2016, och har tillkommit som **svar på att den psykiska ohälsan och sjukskrivningstalen fortsätter öka** trots befintlig lagstiftning (bl a Arbetsmiljölagen och dess föreskrift Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1).
  - Psykiska problem utgör nu den dominerande andelen av långtidssjukskrivningar (Vingård, 2015).
  - För sjuk- och aktivitetsersättning var 40% av alla nybeviljade sjukersättningar under 2012 orsakade av psykisk ohälsa (Försäkringskassan, 2013).
- **Organisationerna behöver öka sina förebyggande insatser ytterligare. Den nya föreskriften anger och förtydligar vilka skyldigheter arbetsgivaren har i detta avseende samt ger i de allmänna råden förslag på hur man kan gå tillväga i praktisk handling.**

229

229

Upphävda föreskrifter

- Kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17)
- Omvårdnadsarbete i enskilt hem (AFS 1990:18)
- Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14).

230

230

Varför är området så viktigt?

- Mycket av vår tids accelererande psykiska ohälsa har sin grund i **dysfunktionella arbetsplatser** som inte förstår värdet av att vårda sina medarbetare, både för att reducera ohälsa och för att **välmående medarbetare gör ett bättre arbete än** de som inte mår lika bra.
- Att underlåta att ta hand om sina medarbetare på bästa sätt och t ex köra slut på dem för kortsiktig vinnings skull är kort och gott osmart i det längre perspektivet.
- Dessutom sprids ryktet, så den dysfunktionella arbetsplatsen kommer på sikt inte att kunna attrahera de bästa medarbetarna. **Att försumma sina medarbetare är en riktig "lose-lose".**

231

231

Kan man lita på AFS 2015:4?

- Det finns många tänkbara insatser organisationen kan göra för att åstadkomma en bättre arbetsmiljö, minskad ohälsa och lägre sjukskrivningstal, men det är inte alltid så lätt att veta hur effektiva de olika insatserna kan förväntas vara.
- **Den nya föreskriften tar sin utgångspunkt i aktuell forskning** och det finns därför god anledning anta att de insatser organisationen vidtar utifrån föreskriften faktiskt leder till det övergripande målet - en friskare arbetsplats.

232

232

Konsekvenser av brister i organisatorisk och social arbetsmiljö

- Kostsamt för individ, arbetsgivare och samhälle.
- Ökar risken för ohälsa (sömnstörningar, hjärt- och kärlsjukdom, ryggproblem, depression, utmattningssyndrom).
- Ökar risken för stressreaktioner som påverkar koncentration, minne, problemlösning, beslutsfattande vilket är negativt för verksamhetens resultat.
- Kan bidra till att arbetstagare tar risker som leder till olyckor.

233

233

Faktorer som bidrar till ohälsa

- Höga krav och små möjligheter att påverka.
- Osäkerhet i anställningen.
- Belöningen liten i förhållande till ansträngningen.
- Långa arbetsveckor.
- Skiftarbete.
- Nattarbete.
- Bristande medmänskligt stöd i arbetsmiljön.
- Konflikter eller mobbning.
- Utsätts för orättvisor.

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

234

234

Faktorer som främjar hälsa

- Gott ledarskap (rättvist, stödjande, inkluderande).
- Kontroll i arbetet.
- Balans mellan arbete och fritid.
- Balans mellan arbetsinsats och belöning.
- Tydliga mål.
- Anställningstrygghet.
- Gott ledarskap (rättvist, stödjande, inkluderande).

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

235

235

Vägledning till föreskriften:

www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4

236

236

Om föreskrifterna (AFS 2015:4)

- Preciserar Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö reglerar ***vad*** som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om ***hur*** man ska gå tillväga.
- Förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbete som alla arbetsgivare har ansvar för att bedriva; **vilka sociala och organisatoriska faktorer som ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.**
- Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.

237

237

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften *Organisatorisk och social arbetsmiljö* från arbetsmiljöverket beskriver områden som kan bidra till att minska riskerna för ohälsa. Den lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

- **Den organisatoriska arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar.
- **Den sociala arbetsmiljön** handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och medarbetare.
- **Chefer** ansvarar för att skapa förutsättningar för en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa.
- **Alla** medarbetare ansvarar för att skapa en god arbetsmiljö. Det innebär bland annat delaktighet i arbetsmiljöarbete och att påpeka ohälsosamma arbetssituationer.

238

238

AFS 2015:4

1. Syfte
2. Tillämpningsområde
3. Till vem föreskrifterna riktar sig
4. Definitioner
5. Kopplingen till det systematiska arbetsmiljöarbetet
6. Kunskaper om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
7. Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
8. Dokumentera målen
9. Ohälsosam arbetsbelastning
10. Kännedom om arbetets förutsättningar
11. Psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituation
12. Arbetstidens förläggning
13. Förbjuda och motverka kränkande särbehandling
14. Rutiner för hur hantera kränkande särbehandling

239

239

Paragraferna 1–4 beskriver:

- Syfte
- Tillämpningsområde
- Till vem föreskrifterna riktar sig (undantagna är studerande och personer som är under vård på anstalt)
- Definitioner av de begrepp som Arbetsmiljöverket använder i föreskrifterna

Paragraferna 5–8 innehåller krav när det gäller följande förutsättningar:

- Kopplingen till det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Kunskaper om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
- Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

Paragraferna 9–14 ställer krav inom tre områden:

- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

240

240

Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar; ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar

Delaktighet och inflytande, rimliga krav, resurser som motsvarar kraven

241

Den sociala arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och medarbetare

Hur är vi med varandra här?

242

SAM med fokus på OSA - en lathund

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

Vi tar gemensamt ansvar för att skapa ett gott klimat
Vi är trevliga mot varandra
Vi hjälps åt
Alla ska få vara med

Jag **vill** vara på jobbet för där finns något att hämta!

243

Checklista för OSA (Suntarbetsliv)

Checklistan för OSA består av en introduktion och fyra kartläggningsområden:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete, kunskaper och mål (inom OSA)
- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/

244

244

Kraven i koncentrat

- Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).

Arbetsgivaren ska se till att (1):

- chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling (6 §).
- sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa (7 §) – och dokumentera dessa mål skriftligt, när det finns minst tio arbetstagare (8 §).
- de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (9 §).
- de anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb (10 §).

245

245

Kraven i koncentrat

Arbetsgivaren ska se till att (2):

- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §).
- förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa (12 §).
- klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten (13 §).
- motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 §).
- det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §).

Se separat lathund

246

246

Kraven i koncentrat

- Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).

Arbetsgivarna ska se till att (1):

- chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling (6 §). *("Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ovanstående")*
- sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa (7 §) – och dokumentera dessa mål skriftligt, när det finns minst tio arbetstagare (8 §). *("Komplettera arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö")*

247

247

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (1), forts:

- de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (9 §). *("Anpassa resurserna till kraven")*
- de anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb (10 §). *("Klargöra arbetets innehåll:*
  - *Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad*
  - *Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra)*
  - *Arbetsgång/metod*
  - *Prioriteringsprinciper")*

248

248

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §). *("Identifiera psykisk påfrestning")*
- förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa (12 §). *("Bedöma risker kopplade till arbetstid")*
- klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten (13 §). *("Förebygga kränkande särbehandling")*
- motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 §). *("Förebygga kränkande särbehandling")*
- det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §). *("Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras*
  - *Vem tar emot information*
  - *Vad mottagaren ska göra*
  - *Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp")*

249

249

Att göra på arbetsplatsen

Anpassa resurserna till kraven (eller tvärtom).

Klargöra arbetets innehåll

- Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad
- Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra)
- Arbetsgång/metod
- Prioriteringsprinciper

Identifiera psykisk påfrestning.

Bedöma risker kopplade till arbetstid.

Förebygga kränkande särbehandling.

Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras

- Vem tar emot information
- Vad mottagaren ska göra
- Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp

Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ovanstående.

Komplettera arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö.

250

250

251

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (1)

Paragraf	*VAD? Arbetsgivaren **ska** se till att:*	*HUR? De allmänna råden i urval, modifierade och i punktform:*	*Dokumentationskrav*
6 §	**…chefer och arbetsledare har kunskaper** när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt **att det finns förutsättningar att omsätta dessa i praktiken.**	*Allmänna råd:* • Utbilda, gärna chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. • Se till att chefer och arbetsledare har tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.	
7-8 §	**…sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö**, som syftar till att främja hälsa och lika organisationens förmåga att motverka ohälsa. **Samt ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.**	*Allmänna råd:* • Inkluderas lämpligen i den arbetsmiljöpolicy som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete 5 §. • Förankra målen i organisationen. • Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.	**Skriftlig dokumentation av målen** vid minst tio arbetstagare.
9 §	**…de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (eller tvärtom).	*Allmänna råd:* • Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser. • Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. • Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. • Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. • Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. • Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser sättas till. • Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning. • Arbetsgivaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. • Det är väsentligt att identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt.	

252

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (2)

10 §	**…de anställda känner till förutsättningarna** för sitt jobb: 1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra 2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet 3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur 4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras 5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet Arbetsgivaren ska därutöver **säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har** enligt punkterna 1–5.	*Allmänna råd:* • Fortlöpande på igenom punkterna 1–5 med arbetstagarna. • Skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna. • Arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera. • I arbeten där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna bör arbetsgivaren se till att chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd	
11 §	**…motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa.**	*Allmänna råd:* Övervåg • Regelbundet stöld av handledare eller tillgång till annan expert inom området. • Särskilda informations- och utbildningsinsatser. • Hjälp- och stöd från andra arbetstagare. • Rutiner för att hantera kränkande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera. Skapa förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.	Skriv en rutin (ej obligatoriskt)
12 §	**…förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa.**	*Allmänna råd:* • Arbetsgivaren bör redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa. • Arbetsgivaren bör säkerställa uppmärksamma möjligheterna till återhämtning. • Ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor. • Beakta arbetstidslagens gränser.	
13 §	**…klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling** i verksamheten.	*Allmänna råd:* • Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy. • Arbeta gemensamt med bemötande och uppträdande.	Skriv en policy (ej obligatoriskt).

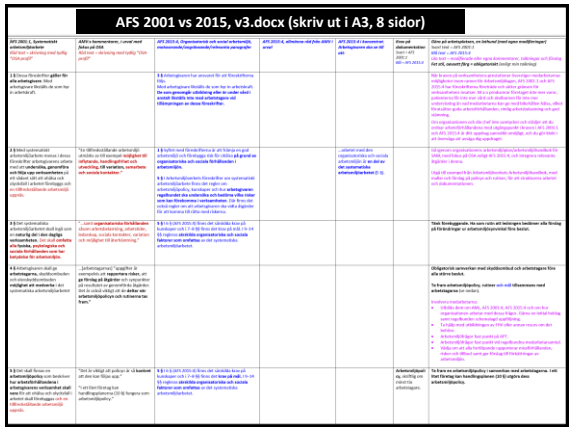
253

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (3)

13 §	**…motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.**	*Allmänna råd:* • Uppmärksamma särskilt konflikter, arbetsbelastning, arbetsledarbrist, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.	**Tillskapa rutiner.**
14 §	**…det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.** Av rutinerna ska det framgå 1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp **Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.**	*Allmänna råd:* • Ingrip och utred omedelbart vid misstanke. • Ta reda på orsakerna till det inträffade. • Anlita FHV eller annan sakkunnig v b.	

254

AFS 2001 vs 2015, v3.docx (skriv ut i A3, 8 sidor)



255

AFS 2001 vs 2015, v3.docx, 7 kolumner

AFS 2001:1, Systematiskt arbetsmiljöarbete *Röd text = skrivning med tydlig "OSA-profil"*	*AMV:s kommentarer, i urval med fokus på OSA* *Röd text = skrivning med tydlig "OSA-profil"*	*AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö, motsvarande/angränsande/relevanta paragrafer*

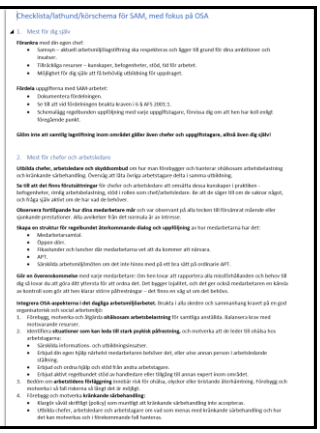
AFS 2015:4, allmänna råd från AMV i urval	*AFS 2015:4 i koncentrat. Arbetsgivaren ska se till att:*	*Krav på dokumentation* *Svart = AFS 2001:1* *Blå = AFS 2015:4*

Göra på arbetsplatsen, en lathund (med egna modifieringar)
Svart text = AFS 2001:1
Blå text = AFS 2015:4
Lila text = modifierade eller egna kommentarer, tolkningar och förslag
***Fet stil, oavsett färg = obligatoriskt** (enligt min tolkning)*

256

Checklista/lathund/körschema för SAM, med fokus på OSA (6 sidor)

1. Mest för dig själv som chef
2. Mest för chefer och arbetsledare
3. För både arbetstagare och chefer/arbetsledare



257

Några vägar till information om sakernas tillstånd			
	Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/APT
+	• Lätt att administrera • Många svar • Ger siffror och statistik	• Ger detaljer • Man känner "tonen" i klagomålet • Ger konkreta förslag • Bygger samtidigt en relation • Möjliggör "insättningar" • Ger möjlighet att förklara missförstånd • Givande att möta en annan människa	• Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer • Kalibrering av de egna tankarna • Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill • Kan medföra stöd från gruppen till talaren • Kan ge mod att uttala sig (eller inte)
–	• Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag • Svårt fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör • Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter	• Man säger inte vad som helst till sin chef • Rädsla för att uppfattas som icke stresstålig och straffas vid t ex lönesättningen	• Riskerar påverka deltagarnas uppfattning • Risk att grupptrycket styr vad som sägs • Chefen kan få en felaktig, icke representativ, bild av majoritetens åsikter

258

Hur göra i praktiken?

Avsätt en halvdag, sitt ner med medarbetarna, utbilda om grunderna, gå igenom och diskutera en punkt i taget, gör en planering, skriv ihop relevanta dokument.

Se separat mall!

260

260

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående **kunskaper:**

1. Hur **man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.**
2. Hur man **förebygger och hanterar kränkande särbehandling.**

Arbetsgivaren ska se till att det finns **förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.**

Allmänna råd:

- *Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att **ge utbildning,** gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper.*
- *Utbildning kan ges av företagshälsovård eller annan resurs med kompetens inom området.*
- *Med **förutsättningar** avses bland annat **tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.***

261

6 § Kunskaper

Frågor att ställa sig:

- Finns **kunskap** för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?
- Hur ser man till att alla de som behöver kunskap **får** den?
- Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

262

262

9 § Kom-ihåg-lista

- Inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet – **undersök och åtgärda risker kopplade till arbetsbelastning.**
- **Skapa förutsättningar för medarbetarna att berätta** om höga krav och **bristande resurser.**
- **Skapa regelbunden dialog** för att lättare upptäcka tidiga tecken på obalans mellan krav och resurser.

263

263

1-4 §§ Syfte, tillämpningsområde, vem berörs, definitioner

264

Syfte

1 § Syftet med föreskrifterna är att **främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa** på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

265

1 § Vad är organisatorisk och social arbetsmiljö?

- Det kan handla om ledning, styrning, resurser och ansvar och om samarbete och stöd.
- Den organisatoriska arbetsmiljön är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Det kan t ex handla om bemanning och krav på vad som ska uppnås.
- Den sociala arbetsmiljön är hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer. Till den räknas även digitala forum som mejl, sms, chatt och liknande. Finns det **brister i samarbetet eller till och med konflikter** som pågått länge?
- Det är väl belagt att brister i såväl den organisatoriska som sociala arbetsmiljön kan leda till olika former av ohälsa.

266

266

Tillämpningsområde

2 § Föreskrifterna gäller i samtliga verksamheter där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning.

*Allmänna råd: Begreppen arbetstagare och arbetsgivare har samma innebörd i dessa föreskrifter som i arbetsmiljölagen (1977:1160), med de **undantag** som anges i 3 § dessa föreskrifter.*

267

Till vem föreskrifterna riktar sig

3 § Arbetsgivaren har ansvaret för att föreskrifterna följs. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft. De som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt likställs **inte** med arbetstagare vid tillämpningen av dessa föreskrifter.

*Allmänna råd: I 1 kap. 3 § **arbetsmiljölagen** likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2–4 och 7–9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf (3 § AFS 2015:4) **undantas** dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (men AML gäller alltså även dessa, min anm).*

268

3 § Till vem föreskrifterna riktar sig

- **Den som hyr in arbetskraft** ska följa föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) för den inhyrda arbetskraften.
- Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) säger att **den som hyr ut arbetskraft** ska planera och följa upp arbetet noga. Det kan gälla valet av arbetsplats, arbetsuppgifter och arbetstid samt summering av erfarenheterna från uthyrningen. Den som hyr ut bör vara uppmärksam på den anställdes totala fysiska och psykiska belastning. Den har kvar sitt ansvar för de anställda och är skyldig att genomföra långsiktiga arbetsmiljöåtgärder, exempelvis i fråga om utbildning och rehabilitering (se AFS 2001:1, sidan 13).
- Utifrån föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) gäller att **den som hyr ut arbetskraft** ska ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §) och ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (7 §). Den som hyr ut arbetstagare kortare perioder eller till flera olika inhyrare har huvudansvaret för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning (9–11 §§) och för att motverka ohälsosam arbetstidsförläggning (12 §).

269

269

Definitioner, krav i arbetet

- De delar av arbetet som fordrar **upprepade** ansträngningar.
- Kraven kan exempelvis omfatta **arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden.**
- Kraven kan vara av **kognitiv, emotionell och fysisk natur.**

270

Definitioner, kränkande särbehandling

- Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som **kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.**

271

Definitioner, ohälsosam arbetsbelastning

- När kraven i arbetet **mer än tillfälligt** överskrider resurserna.
- Denna obalans blir ohälsosam om den är **långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.**

272

Definitioner, organisatorisk arbetsmiljö

- Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar
  1. **ledning** och styrning
  2. **kommunikation**
  3. **delaktighet**, **handlingsutrymme**
  4. **fördelning** av arbetsuppgifter
  5. **krav, resurser och ansvar**

273

Definitioner, resurser för arbetet

- Det i arbetet som bidrar till att
  1. **uppnå mål** för arbetet, eller
  2. **hantera krav** i arbetet

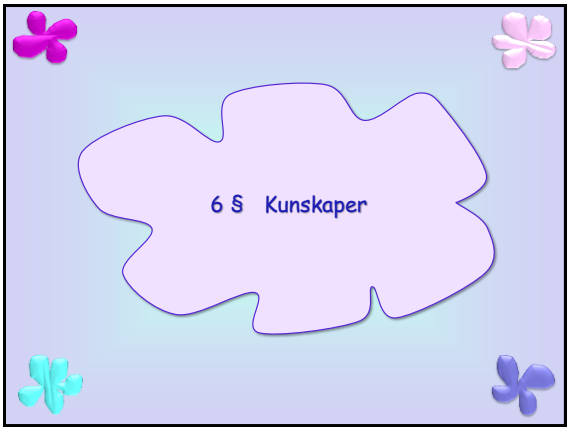
- Resurser kan vara:
  - arbetsmetoder och arbetsredskap
  - **kompetens** och **bemanning**
  - rimliga och tydliga **mål**
  - **återkoppling** på arbetsinsats
  - möjligheter till **kontroll** i arbetet
  - **socialt stöd** från chefer och kollegor
  - möjligheter till **återhämtning**

274

Definitioner, social arbetsmiljö

- Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar **socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.**

275



276

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående **kunskaper:**

1. Hur **man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.**
2. Hur man **förebygger och hanterar kränkande särbehandling.**

Arbetsgivaren ska se till att det finns **förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.**

277

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående **kunskaper:**

1. Hur **man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.**
2. Hur man **förebygger och hanterar kränkande särbehandling.**

Arbetsgivaren ska se till att det finns **förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.**

Allmänna råd:

- *Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att **ge utbildning**, gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper.*
- *Utbildning kan ges av företagshälsovård eller annan resurs med kompetens inom området.*
- *Med **förutsättningar** avses bland annat **tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.***

278

6 § Kunskaper

Frågor att ställa sig:

- Finns **kunskap** för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?
- Hur ser man till att alla de som behöver kunskap **får** den?
- Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

279

279

6 § Kunskaper

- För att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behöver chefer och arbetsledare veta vad de ska söka efter och göra i arbetsmiljön.
- Det kräver **generella kunskaper** om hur arbetsmiljön påverkar arbetstagarnas hälsa.
- Men det räcker inte med övergripande kunskaper - **varje arbetsplats har särskilda organisatoriska och sociala förutsättningar som kunskaperna behöver omfatta och anpassas till.**
- **Föreskrifterna säger att chefer och arbetsledare ska ha dessa kunskaper,** eftersom det är de som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och oftast är nära arbetstagarna.

280

280

6 § **Förebygga** ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- För att förebygga *ohälsosam arbetsbelastning* krävs det **specifika kunskaper** för att bedöma om arbetets krav och resurser är rimliga.
- Det förutsätter vetskap om de speciella förhållanden som gäller för arbetet och verksamheten på den aktuella arbetsplatsen.
- För att förebygga *kränkande särbehandling* **krävs vetskap om den specifika sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen.** Det vill säga, det krävs kunskaper för att tidigt upptäcka och **parera samarbetsproblem och andra källor till kränkande särbehandling.**

281

281

6 § **Hantera** ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- När det förekommer kränkande särbehandling och ohälsosam arbetsbelastning krävs det kunskaper för att hantera det.
- Det gäller då att först kunna identifiera tecken som indikerar att de förekommer, sedan behövs det kunskap att bedöma vilka åtgärder som är lämpliga att vidta.
- För att kunna förebygga och hantera problem eller brister måste de som har kunskaperna, som chefer och arbetsledare, också kunna agera. För det krävs rätt befogenheter, ledningsstöd och möjligheter att hinna med det.
- Kom ihåg att chefer och arbetsledare själva ska omfattas av arbetsmiljöarbetet och ha en god arbetsmiljö.

282

282

6 § Vem?

- I 6 § i föreskrifterna om **systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)** finns det regler om uppgiftsfördelning och kunskaper. Där står det bland annat att arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifterna har **tillräcklig kompetens** för att bedriva ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) innebär arbetsmiljöuppgifter som ska **fördelas** i verksamheten.
- En del av dessa uppgifter är lämpliga att fördela på chefer eller arbetsledare. Det gäller särskilt uppgifter som följer av 9–11 och 13 §§ (ohälsosam **arbetsbelastning**, **förutsättningar**, **psykisk påfrestning**, **förebygga kränkning**). Det kan även vara lämpligt att fördela uppgifter som följer av 7, 8, 12 och 14 §§ på chefer och arbetsledare (sätta upp och dokumentera **mål**, bedöma risker kopplade till **arbetstid**, rutiner för att förebygga **kränkning**). *Kvar att fördela blir i så fall endast 6 §, kunskaper om att förebygga och hantera, min anm.)*
- Om det finns problem med fördelningen bör arbetsgivaren uppmärksammas på det så att de kan lösas eller arbetsmiljöuppgifterna returneras till arbetsgivaren.

283

283

7-8 §§ Mål

284

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter ska **arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön**.

Målen ska **syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.**

Arbetsgivaren ska **ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet** med att ta fram målen och **se till att arbetstagarna känner till dem**.

8 § Målen ska **dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

285

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9–14 §§ i dessa föreskrifter ska **arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön**. Målen ska **syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.** Arbetsgivaren ska **ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet** med att ta fram målen och **se till att arbetstagarna känner till dem**.

8 § Målen ska **dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd:

- *Arbetsgivaren bör ha en **tydlig strategi** för arbetet med att uppnå **målen.***
- *Grundläggande för ett framgångsrikt arbete mot målen är att de är **förankrade i den högsta ledningen** och i övriga delar av organisationen.*
- ***Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.***
- ***En arbetsmiljöpolicy ska finnas** enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.*
- ***Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med denna.***

286

7 § Arbetsmiljöpolicy och mål

- Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara på en arbetsplats (enligt SAM 5 §).
- Arbetsmiljöpolicyer är övergripande viljeinriktningar. Det nya är att det nu ska finnas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- Målen ska visa vägen och stödja insatser, som inte enbart handlar om att förebygga risker, utan **som även främjar hälsa och bidrar till goda förhållanden och friska arbetsplatser.**
- Tydliga gemensamma mål ger möjligheter till samverkan för att stärka och förbättra arbetsmiljön.

287

287

7 § Inventera och sätta upp mål

- En bra startpunkt är att **inventera.**
- Undersök frågor som var står vi just nu? Har vi samsyn? Finns det brister och svagheter? Finns utvecklingspotential? Vad kan vi stärka och förbättra? Behövs det olika mål för olika grupper och funktioner?
- Utgå i första hand från faktorerna kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet, och stäm av mot frågorna.
- Utifrån nuläget kan sedan **konkreta, mätbara och tidsatta aktiviteter** tas fram. Det är viktigt att det går att bedöma när målen är nådda.
- Skriv ner målen.
- **Alla ska också känna till målen** – kom även ihåg inhyrd personal och nyanställda.

288

288

7 § Planera och förankra

- Det bör finnas en tydlig strategi eller plan för själva målarbetet som gör det lättare att överblicka, genomföra, korrigera och mäta om målen är uppnådda.
- Arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för att mål finns, men **alla ska ges möjlighet att vara med och diskutera.**
- Skyddsombuden är viktiga i det här arbetet.
- För att arbetet med målen ska bli effektivt behöver dessutom **alla i ledningen stå bakom dem.**

289

289

7-8 §§ Frågor att ställa sig

- Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt?
- Hur vill vi att det ska vara inom en bestämd framtid?
- Hur når vi dit?
- Är det förankrat hos alla (inklusive högsta ledningen)?

290

290

Arbetsmiljöpolicy och mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Utkast till visionär arbetsmiljöpolicy:

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4

1. De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
2. De anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
3. I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestningarna inte ska leda till ohälsa.
4. Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarens hälsa.
5. Ingen medarbetare utsätts för mobbning, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla tecken på att någon kan vara utsatt.
6. Arbetstagarna rapporterar snarast alla avvikelser från dessa mål till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppdagas.

Graden av måluppfyllelse utvärderas vid medarbetarsamtalen och med en anonym enkät som specifikt tar upp just dessa mål. De anses uppnådda när:

- samtliga medarbetare vid medarbetarsamtalen uppger att de upplever att samtliga mål uppfylls för egen del och
- då samtliga medarbetare i enkäten markerar fyra eller fem poäng på en femgradig skala, motsvarande "stämmer i stort sett" respektive "stämmer helt och hållet" på samtliga frågor.

291

291

Tänk dig… (utkast till arbetsmiljöpolicy)

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

292

292

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4

- De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
- De anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
- I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestningarna inte ska leda till ohälsa.
- Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarens hälsa.
- Ingen medarbetare utsätts för mobbning, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla tecken på att någon kan vara utsatt.
- Arbetstagarna rapporterar snarast alla avvikelser från dessa mål till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppdagas.

293

293

9 § Arbetsbelastning

294

294

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.**

295

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.**

Allmänna råd (1):

- *Tilldelning av arbetsuppgifter innebär **krav** i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som **behöver vägas upp med resurser**.*
- *Arbetsgivaren bör **ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen**.*
- *Att **minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper** är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.*
- *Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att **den teknik som används är utformad och anpassad** till det arbete som ska utföras.*

296

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.**

Allmänna råd (2):

- Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar **såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare.**
- **Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser.**
- Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör **regelbunden dialog med arbetstagarna** kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till.

297

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning.** Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.**

Allmänna råd (3):

- Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete **undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning.**
- Arbetsgivaren behöver **motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor.**
- Det är väsentligt att **identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen** för att åtgärderna ska ha effekt.
- Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen.
- Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.

298

9 § Olika former av krav

- Arbetsmängd
- Tidsramar
- Svårighetsgrad
- Emotionell påfrestning
- Kognitiv belastning
- Otydlighet i arbetsuppgifter

299

299

9 § Arbetets krav

- Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav.
- Det ställs krav på **vad** man ska göra, till exempel vilken vård som ska ges, vilka produkter som ska tillverkas, vilka tjänster eller vilken service som ska tillhandahållas.
- Det ställs även krav på **hur mycket** som ska göras (kvantitet) och **hur bra** det ska vara (kvalitet).
- Därutöver finns också **tidsramar** som anger när något ska göras och när det ska vara klart.

300

300

9 § Olika former av krav

- En del krav hänger ihop med den **fysiska arbetsmiljön** och kan handla om exempelvis temperatur, luftkvalitet och platsen där arbetet utförs.
- En annan typ av krav belastar vår **tankekapacitet**, som att kunna ”hålla många bollar i luften”, sammanfatta, lösa oväntade problem och lära nytt.
- Den **sociala arbetsmiljön** kan också i sig vara kravfylld, exempelvis om det förekommer konflikter eller om samarbete och stöd brister.

301

301

9 § Krav vid arbete med andra människor

- Att arbeta i kontakt med och för andra människor, i till exempel omvårdande eller undervisande yrken, ställer krav på social förmåga och följsamhet.
- I många av dessa arbeten är känslouttryck en viktig del. I bemötandet av kunder och klienter kan man **behöva vara extra trevlig,** le, ha tålamod och kontrollera sina känslor. Ett exempel på sådant arbete är kabinpersonal som hanterar passagerare under olika påfrestande förhållanden.

302

302

9 § Motsägelsefulla krav

- En viktig fråga är om det finns motsägelsefulla krav och vilka som står för dem.
- Som ett exempel har undersköterskan krav på sig att ge så god omvårdnad som möjligt, men det finns också krav om att begränsa tiden hos varje patient.
- Vem har ställt kravet på hur omvårdnaden ska se ut och är det rimligt - ansvarig sjuksköterska, patient, anhöriga eller undersköterskan själv?
- Vem har angett tidsgränserna för varje patient – ansvarig vårdplanerare, arbetsledare eller undersköterskan själv?
- Generellt gäller att om det finns oklarheter om vad som ska göras, hur det ska göras och av vem, innebär det otydligheter som måste lösas, vilket är ett krav i sig.
- **Otydligheter kan också påverka den sociala arbetsmiljön och till exempel leda till konflikter om vad som ska göras och hur.**
- Resurser, till exempel rätt bemanning, kompetens och handlingsutrymme, balanserar upp kraven i arbetet.

303

303

9 § Ohälsosam arbetsbelastning

- Ohälsosam arbetsbelastning är när kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den blir långvarig och möjligheterna till **återhämtning** är otillräckliga.
- Det gäller att **arbetsgivaren skaffar sig information om hur villkoren ser ut** för arbetstagarna och sedan skapar rimliga förutsättningar.
- Det kan ske genom att **kontinuerligt undersöka** och stämma av hur arbetstagarna har det.
- Det är viktigt att arbetsgivarna **ordnar mötesformer** för detta eller på annat sätt ser till så att arbetstagarna kan ta en aktiv roll och rapportera om belastningen blir för hög.

304

304

9 § Arbetstagarna kan hantera obalans genom att

- Sänka kvalitén i arbetsresultatet
- Öka ansträngning/arbetsinsats
- Arbeta övertid eller hoppa över paus
- Ta risker

305

305

9 § Tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning

- Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat
- Bristande motivation, nedstämdhet, blir lättare irriterad än tidigare
- Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ, svårare att fatta beslut
- Konflikter, samarbetssvårigheter, kränkningar
- Värk, sömnbesvär, mag-tarmbesvär
- Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning
- Olyckstillbud

306

306

9 § Balans i praktiken

- Klargör arbetets innehåll tillsammans med arbetstagarna (ett otydligt innehåll utgör grogrund för konflikter och påverkar verksamhetens resultat)
- Vilka arbetsuppgifter, vem gör vad
- Vilket resultat som ska uppnås med arbetet
- Särskilda arbetsmetoder
- Hur ska man prioritera om tiden inte räcker till
- Vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd

307

307

9 § Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet

- Arbetsmetoder
- Arbetsredskap
- Kompetens
- Bemanning
- Socialt stöd från chefer och kollegor
- Återkoppling på arbetsinsats
- Möjligheter till kontroll i arbetet
- Möjligheter till återhämtning.

308

308

9 § Arbetsbelastning och resurser

Resurser till kraven i arbetet ska anpassas så att arbetsuppgifter och befogenheter inte leder till ohälsosam arbetsbelastning. Exempelvis:

- ✓ Fatta adekvata beslut
- ✓ Öka bemanningen
- ✓ Minska arbetsmängden
- ✓ Ge mer tid
- ✓ Möjligheter till kontroll, öka handlingsutrymmet
- ✓ Bra arbetsmetoder, ev tillämpa andra arbetssätt
- ✓ Ändra prioriteringsordning
- ✓ Anpassa tekniken till arbetet som ska utföras
- ✓ Kompetens, tillföra information och kunskap
- ✓ Socialt stöd från chefer och kollegor
- ✓ Ge återkoppling
- ✓ Ge handledning
- ✓ Ge möjligheter till återhämtning

309

309

9 § Kom-ihåg-lista

- Inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet – **undersök och åtgärda risker kopplade till arbetsbelastning.**
- **Skapa förutsättningar för medarbetarna att berätta** om höga krav och **bristande resurser.**
- **Skapa regelbunden dialog** för att lättare upptäcka tidiga tecken på obalans mellan krav och resurser.

310

310

10 § Arbetsinnehåll och utförande

311

Klargöra arbetsbetsinnehåll och utförande

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka **arbetsuppgifter** de ska utföra
2. vilket **resultat** som ska uppnås med arbetet
3. om det finns **särskilda sätt** som arbetet ska utföras på och i så fall hur
4. vilka **arbetsuppgifter som ska prioriteras** när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
5. **vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd** för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till **vilka befogenheter de har enligt punkterna 1–5.**

312

Klargöra arbetsbetsinnehåll och utförande

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka **arbetsuppgifter** de ska utföra
2. vilket **resultat** som ska uppnås med arbetet
3. om det finns **särskilda sätt** som arbetet ska utföras på och i så fall hur
4. vilka **arbetsuppgifter som ska prioriteras** när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
5. **vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd** för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till **vilka befogenheter de har enligt punkterna 1–5.**

Allmänna råd:

- *Genom att **fortlöpande gå igenom punkterna 1–5** blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna.*
- *Det kan vara lämpligt att **kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter** för att på så vis underlätta samarbete.*
- *Arbetsgivaren bör **skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter** som rör punkterna.*
- *Det är viktigt att arbetsgivaren **tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera.***
- *I arbeten **där stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna** bör arbetsgivaren se till att **chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.***

313

10 § Negativa effekter av otydlighet gällande arbetets innehåll

- Först och främst riskerar arbetsgivaren att **förlora kontrollen** över det egentliga arbete som utförs och därmed också över risker i arbetsmiljön.
- Sedan kan det leda till att **arbetstagarna återkommande måste lösa otydligheter,** vilket blir ett krav i sig som kan leda till ohälsosam arbetsbelastning.
- Ytterligare en konsekvens är att otydligheter kan leda till **samarbetsproblem och konflikter.**
- Det är därför viktigt att ordna så att det finns **forum för att kontinuerligt samtala** om och klargöra dessa delar.
- Även **i kontakt med kunder eller klienter** kan otydligheter leda till återkommande påfrestningar och svårigheter.
- Klargör då arbetsinnehållet tillsammans, så att ni är överens och arbetsgivaren står bakom och kan backa upp arbetstagarna.

314

314

10 § Frågor att ställa sig:

- Är det klart **vad som förväntas göras?**
- Är det klart **vad det ska leda till, hur det ska göras** och **vad som behövs** för att utföra arbetet?
- Är det klart **vad som ska göras först vid tidsbrist?**
- Är det klart **vem som kan hjälpa och stödja** och **vilka befogenheter** som gäller?
- Vad finns det för **forum för dialog?**

315

315

10 § Chefen ansvarar för att

- Förebygga genom att **återkommande gå igenom punkterna.**
- I möjligaste mån **informera alla berörda samtidigt.**
- **Skapa möjligheter för medarbetare att berätta om oklarheter.**
- Se till att chefer, arbetsledare eller annan person är tillgänglig för hjälp och stöd när det inte går att få hjälp från arbetskamrater.

316

316

11 § Psykiskt påfrestande arbete

317

Starkt psykiskt påfrestande arbete

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är **starkt psykiskt påfrestande** leder till ohälsa hos arbetstagarna.

318

Starkt psykiskt påfrestande arbete

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är **starkt psykiskt påfrestande** leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd:

- *Exempel på arbetsuppgifter och arbetssituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att **bemöta människor i svåra situationer, utsättas för trauma, lösa konflikter, fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår.***
- *Exempel på åtgärder som bör övervägas vid starkt psykiskt påfrestande arbete, utöver de som framgår av råden till 9 §, är*
  1. ***regelbundet stöd av handledare** eller tillgång till annan expert inom området*
  2. ***särskilda informations- och utbildningsinsatser***
  3. *hjälp och **stöd från andra arbetstagare***
  4. ***rutiner för att hantera krävande situationer** i kontakter med kunder, klienter med flera*
- *Det är viktigt att arbetsgivaren **skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.** Vilka åtgärder som bör väljas beror på vilka förhållanden som gör arbetet starkt psykiskt påfrestande.*

319

11 § Krav i arbetet som är starkt psykiskt påfrestande

Exempel på åtgärder:

- Professionell handledning
- Information och utbildning
- Hjälp och stöd från **chefer** och kollegor
- Rutiner för att hantera krävande situationer

320

320

11 § Se till att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte leder till ohälsa

- Bemöta människor i svåra situationer.
- Lösa konflikter.
- Utsättas för trauman.
- Fatta svåra beslut under press.
- Fatta beslut som involverar etiska dilemman.

Kan leda till känslor av otillräcklighet, frustration, sorg och ohälsa.

321

321

11 § Andra arbetsmiljöregler som kan gälla vid starkt psykiskt påfrestande arbete

- **AFS 1993:2**. En del arbeten som är starkt psykiskt påfrestande innebär risker för hot eller hot om våld. Det finns separata regler som gäller våld och hot (AFS 1993:2). Där framgår det bland annat att **om en arbetsuppgift innebär påtaglig risk för våld eller hot om våld får den inte utföras som ensamarbete** (8 §).
- **AFS 1982:3.** 5 § i föreskrifterna om **ensamarbete** (AFS 1982:3) säger att vid starkt psykiskt påfrestande arbete som utförs som ensamarbete ska eftersträvas att arbetstagare kan få direktkontakt med arbetskamrater eller andra människor.
- **AFS 1999:7**. I föreskrifterna om **första hjälpen och krisstöd** (AFS 1982:3) finns regler som rör det psykiska och sociala omhändertagandet som kan behöva vidtas i samband med olyckor, akuta krissituationer och liknande allvarliga händelser som kan utlösa krisreaktioner.

322

322

323

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

324

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Allmänna råd (1):

- *Arbetsgivaren bör **redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa.***
- *Exempel på förläggning av arbetstider som kan medföra risker för ohälsa är*
  1. ***skiftarbete***
  2. *arbete **nattetid***
  3. *delade arbetspass*
  4. *stor omfattning av **övertidsarbete***
  5. ***långa arbetspass***
  6. *långtgående möjligheter att utföra **arbete på olika tider och platser** med förväntningar på att vara **ständigt nåbar***
- *Arbetsgivaren bör särskilt **uppmärksamma möjligheterna till återhämtning.***

325

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Allmänna råd (2):

- *Arbetsgivaren bör även ta hänsyn till att **arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.***
- *I arbetstidslagen (1982:673) anges gränser för hur många timmar arbetstagare som mest får arbeta och vilka viloperioder de minst ska ha. Arbetstidslagen anger därmed de yttersta gränserna för arbetstiden men innehåller inga regler om hur arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstidens förläggning i arbetsmiljöarbetet.*

326

Hälsorisker vid skift- och nattarbete

- Högt blodtryck
- Stroke
- Hjärtsjukdom och hjärtinfarkt
- Ryggbesvär
- Sömnstörning
- Kognitiva störningar
- Nedsatt minne
- Multipel skleros
- Bröstcancer
- Prostatacancer

327

327

Innebär arbetstiderna hälsorisker?

Brister i återhämning och sömn påverkar koncentration, omdöme och innebär risker för felhandlingar och olyckor

Återhämtning och sömn påverkas av

- hur länge man arbetar
- vilken tid på dygnet
- ledighet mellan arbetspassen

328

328

Motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa

- Undvik arbetstidsförläggning som innebär risker (om det går).
- Förstärk möjligheter till återhämtning (raster, pauser, enklare uppgifter).
- Förlägg belastande och riskfyllda arbetsmoment till dagtid.
- Erbjud medicinska kontroller.
- Begränsa kontakter på ledig tid (mobil, mejl osv).
- Medurs schema vid skiftarbete.

329

329

12 § Arbetstidens förläggning, praktiska råd

- Arbetstidslagen är dispositiv, men inte AML och AFS 2015:8.
- **Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utföras som vanligt.**
- Börja med att undersöka och riskbedöma arbetstidens längd, tid på dygnet och möjligheter till återhämtning.
- Finns det risker, så gäller det först att **ta ställning till om de går att undvika.** Om inte, så behöver något göras för att **motverka att det leder till ohälsa.**
- **Ge utrymme för pauser och återhämtning.**
- **Minimera nattarbete där alls möjligt.**
- Erbjud medicinska kontroller till arbetstagare som arbetar nattetid (AFS 2005:6).
- För för varje medarbetare anteckningar om jourtid, övertid och mertid (AFS 1982:17).
- Tydliggör förväntningar och gränser för t ex för mobil- och datortillgänglighet.

330

330

13 § Förbjuda och motverka kränkande särbehandling

331

Motverka kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska **klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras** i verksamheten. Arbetsgivaren ska **vidta åtgärder för att motverka** förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

332

Motverka kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska **klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras** i verksamheten. Arbetsgivaren ska **vidta åtgärder för att motverka** förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Allmänna råd:

- *Klargörandet kan **lämpligen göras skriftligen i en policy.***
- *Chefer och arbetsledande personal har ett särskilt ansvar när det gäller **att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling. Det är därför viktigt att de uppfyller kunskapskraven i 6 §.***
- ***Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling.***
- *Exempel på förhållanden i verksamheten som är viktiga att vara uppmärksam på är **konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.***

333

13 § Definitioner och exempel

- **Att kränka:** genom ord eller handling förnedra någon.
- **Särbehandling:** att bli behandlad annorlunda än andra på ett obegripligt och orättvist sätt och att riskera att hamna utanför arbetsplatsens gemenskap.
- **Kränkande särbehandling:**
  - Att inte bli hälsad på
  - Att bli kallad öknamn
  - Att bli utfryst
  - Att exkluderas från möten som man borde få vara med på
  - Att bli orättvist anklagad eller personligt uthängd
  - Att bli kallad för elaka saker inför andra
  - Sexuella trakasserier
  - Diskriminering (kränkande särbehandling på vissa grunder)
- **Mobbning:** någon utsätts för systematiska kränkningar under en längre tid och kan inte försvara sig.

334

334

13 § Den kränktes upplevelse

Obehagligt

Olustigt

Obegripligt

Orättvist

335

335

13 § Diskriminering

- Om grunden för kränkande särbehandling är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder kan det också handla om diskriminering.

336

336

13 § Förebygg kränkande särbehandling

- Tydliggör för medarbetarna vad som avses, och att alla former av kränkning, diskriminering och mobbning är oacceptabelt och kommer att föranleda omedelbara åtgärder.
- Diskutera vad som kan vara kränkande särbehandling på er arbetsplats. Använd ord som obehagligt, olustigt, obegripligt och orättvist för att komma igång med diskussionen.
- Uppmärksamma och åtgärda riskkällor
  - Arbetsgruppen fungerar dåligt
  - Dålig stämning i gruppen
  - Förebygg och uppmärksamma konflikter
  - Ohälsosam arbetsbelastning
  - Otydligt arbetsinnehåll
  - Otydlig arbetsfördelning
  - Stora förändringar, till exempel omorganisation
- **Hjälp medarbetarna lösa sina konflikter.**

337

337

14 § Rutiner för kränkande särbehandling

338

Hantera kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns **rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.** Av rutinerna ska det framgå

1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer
2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp

Arbetsgivaren ska **göra rutinerna kända** för alla arbetstagare.

339

14 § Rutinerna ska minst omfatta:

- **Vem ska man säga till?** Den personen bör ha kunskap och möjlighet att ta emot informationen snabbt.
- Vem pratar man med om den som kränker är närmaste chefen eller annan som man är beroende av? **Det bör finnas alternativ.**
- **Vad händer med det jag berättar?** Det ska vara klart vilka som får del av informationen och vad som händer.
- **Vilken hjälp finns att få för den som är utsatt?** Den kan ges av någon med rätt kompetens från personalavdelningen, företagshälsovård, konsult eller motsvarande. Det är viktigt att det sker snabbt och professionellt.

340

340

Hantera kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns **rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.** Av rutinerna ska det framgå…

Allmänna råd (1):

- *Vanligtvis rapporteras kränkande särbehandling till en chef när berörda inte på egen hand lyckats reda upp situationen. Om arbetstagaren inte kan vända sig till sin närmaste chef kan arbetstagaren vända sig till en högre chef. Arbetstagare kan dessutom vända sig till skyddsombud.*
- *Det kan finnas behov av att ingripa snabbt och göra en bedömning av situationen för att förhindra att den förvärras och se till att punkt 3 är ombesörjd.*
- *Arbetsgivaren kan ge företagshälsovård eller annan sakkunnig uppdraget att ge stöd och hjälp.*

341

Kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns **rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras.** Av rutinerna ska det framgå…

Allmänna råd (2):

- *I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns regler om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren **utreda orsakerna** så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.*
- *Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt.*
- *Den som genomför en utredning bör därför ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berördas förtroende.*
- *Arbetsmiljölagstiftningens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall och reglerar inte frågor om kompensation och skuld. En arbetstagarorganisation eller juridiskt ombud kan ge juridisk hjälp.*

342

14 § Hantera kränkande särbehandling

- **Snabb hjälp.** Ett viktigt första steg är att ta reda på om någon farit illa eller mår dåligt av situationen.
- **Utred med omsorg.** Om det finns tecken på ohälsa ska man utgå från det vanliga systematiska arbetsmiljöarbetet och åtgärda så att det inte fortsätter vara till skada eller riskerar att drabba andra.
- Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte. Men om en sådan utredning genomförs så är det alltid viktigt att göra det **på ett sätt så att man för det första inte riskerar att förvärra för de inblandade och för det andra inte skadar den sociala arbetsmiljön.**
- Det förra kan exempelvis handla om att bli falskt utpekad, pressad eller bli föremål för omotiverad uppmärksamhet.
- När det gäller den sociala arbetsmiljön i sin helhet kan det handla om att det finns risk för att förtroenden rubbas eller att det orsakar splittring.
- **Se till att den eller de som håller i utredningen inte på något sätt är inblandade själva och kan agera opartiskt.** Det är bra om någon extern resurs tar hand om utredningen, förslagsvis företagshälsovården eller annan expert.

343

343

14 § Hantera kränkande särbehandling

- 9 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.
- Denna regel betyder i detta sammanhang att **om det finns tecken på ohälsa eller allvarligt tillbud inträffat som är kopplat till information om kränkande särbehandling så ska arbetsgivaren göra en utredning. Vilket i praktiken innebär att undersöka, riskbedöma och åtgärda brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.** Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte.

344

344

13-14 §§ Kränkande särbehandling, lifesaver

- Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- Är det tydligt att det inte är accepterat?
- Har vi koll på det som kan orsaka kränkande särbehandling?
- Gör vi någonting åt det?
- Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling?
- Vet dessa i sin tur vad de ska göra och var informationen hamnar?
- Står det är klart var den utsatte kan få hjälp så snabbt som möjligt?

345

345

En schysst arbetsplats på sju bilder

346

346

Se uppdaterad version!

347

347

Jag kan inte leda människor jag inte tycker om

- **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som jag har fått att sköta.**
- **Min syn på mina medarbetare styr vad jag gör och hur jag gör det.** *"The way you see the problem is the problem".* Om jag ser medarbetarna som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer med det en rad förpliktelser och insatser.
- **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- **Alla ska ha en god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.**

348

348

Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- Utan tillräckliga resurser och rimliga organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- **Jag behöver därför försvissa mig om stöd och mandat från min egen chef** att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra mig de befogenheter och resurser som detta kräver.
- Tydliggör dina och organisationens värderingar **och stå för dem** i alla riktningar.

349

349

God arbetsmiljö är ett lagarbete

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

350

350

Involvera medarbetarna

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

351

351

Be medarbetarna om hjälp

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

352

352

Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

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

353

353

Erbjud stöd till alla

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

354

354

10.00-10.15

Stress och dess effekter
på individ och organisation

355

355

Vad menas egentligen med
"stress"?

356

356

Stress är inget nytt fenomen

"Nervsvaghet är en i vår tid alltjämt tilltagande rubbning av hela nervsystemet. Detta tyvärr **allmänna lidande** står i närmaste förbindelse med vår tids **forcerade lif** och **kan angripa alla** utan hänsyn till samhällsklass, lefnadsställning, kön eller ålder, då man på något sätt **överansträngt sitt nervsystem vare sig genom forcerat fysiskt eller andligt arbete, sak samma om det är utfört med eller utan glädje.** Det kan uppvisa de mest olikartade symtom men dess huvudsakliga kännemärke är dock en total **förslappning, brist på energi och förmåga till varje fysisk ansträngning.**"

Allers konversationslexikon 1906, om "neurasteni", även benämnt sekelslutssjuka

357

357

Vad menar vi med "stress"?

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

358

358

Vad menas med "stress"?

"Stress kan definieras som ett verkligt **eller inbillat** hot mot en individs kroppsliga eller psykologiska integritet, vilket resulterar i fysiologiska och beteendemässiga reaktioner."

Bruce McEwen

- **Medicinskt** sett är stress en ospecifik biologisk reaktion på ett **hot eller en faktisk påfrestning** (stressor).
- **Psykologiskt** sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår **när individens resurser inte räcker** för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.

359

359

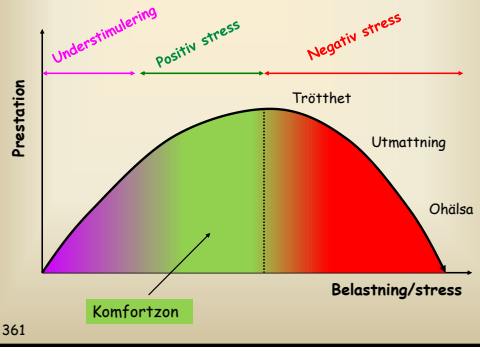
Förslag till definition av stress

Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas.

360

360

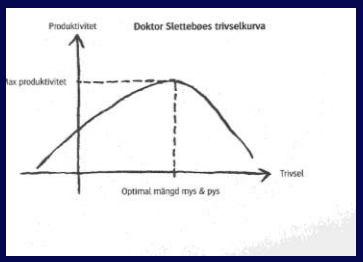
1. Var vänder personens prestationskurva?
2. Hur bred är komfortzonen?



361

361

"Doktor Sletteboes trivselkurva"



362

362

Boreout - overcoming workplace demotivation

1. Ta upp det med din chef.
2. Kräv roligare och fler uppgifter med mening i.
3. Arbeta och delta när du är på jobbet.

363

363

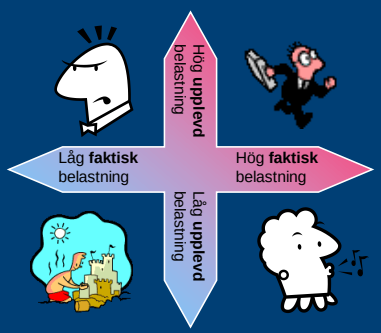
"Negativ stress"

- När de *upplevda* kraven överstiger de *upplevda* resurserna.
- En *känsla* av att ha bristande kontroll över en situation
- I sammanhang där individen *upplever* en brist på socialt stöd från omgivningen.

Tack till Kristofer Zetterqvist

364

Att vara "stressad"...



366

366

This is the true joy in life, the being used for a purpose recognized by yourself as a mighty one; the being a force of nature instead of a feverish, selfish little clod of ailments and grievances complaining that the world will not devote itself to making you happy.

I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can.

I want to be thoroughly used up when I die, for the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no "brief candle" for me. It is a sort of splendid torch which I have got hold of for the moment, and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future generations.

Georg Bernhard Shaw

367

367

Stress är något individuellt, där min **värdering av situationen** är avgörande för min upplevelse och reaktion på denna.

368

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

369

369

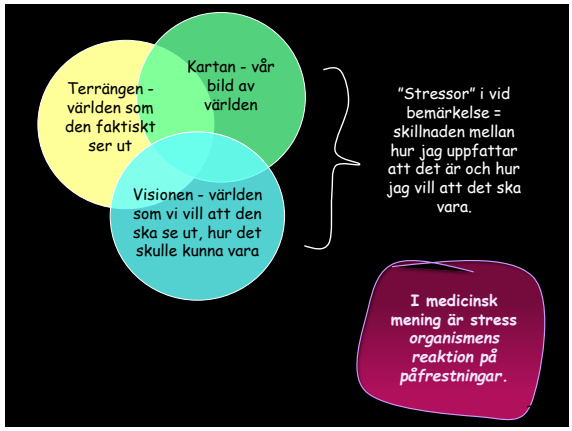
"Positiv" och "negativ" stress

"Negativ" stress
- Upplevelse av **bristande kontroll**, oförmåga att hantera kraven.
- Det jag **upplever som fel**, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna.
- **Långdragna konflikter och osämja** är synnerligen skadligt.
- Både **kognitiv och fysiologisk stress** kan vara "negativ".
- **Oro för stressens effekter** gör den farligare.

"Positiv" stress
- **Roligt, utmanande och spännande**, om än för mycket just nu.
- **I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, att göra något gott för andra.**
- Om jag ser till att **sova bra och återhämta mig regelbundet**, och om jag inte själv är orolig för att bli sjuk av stressen tål jag vanligen en hel del.
- Men **om jag försummar biologiska behov – sömn, hjärnvila, kost, avspänning – kan jag bli sjuk.**

370

370



371

"Kognitiv" och fysiologisk stress

"Kognitiv" stress
- Detta **borde inte** hända.
- Det **får inte** vara så här.
- Detta är **orättvist**.
- Man är **taskiga** mot mig.
- Jag **klarar inte** det här.

- Ger främst **"kognitiva" effekter** – missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism.
- **Kan** leda till sjuklighet.

Fysiologisk stress
- Hjärna och kropp körs på **övervarv**.
- **Försummar biologiska behov** – sömn, hjärnvila, kost, avspänning.
- **Stress utan återhämtning** stör de rent biologiska funktionerna – återuppbyggnad och reparation av kroppen.

- **Leder till utmattningssyndrom** och annan ohälsa.
- Ger **hjärnskador** på sikt?

372

372

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

373

373

Faktorer som gör stress farlig

- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

374

Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

375

När hade du senast koll på livet?

376

377

377

Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen när hon **inte** får som hon vill?

379

379

Förändring ***och*** acceptans

Lord grant me the serenity to accept the things I cannot change,
the courage to change the things I can,
and the wisdom to know the difference.

St Francesco av Assisi (1181-1226)

380

380

www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be

381

Att ha problem är inget problem

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

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

…så kan jag hantera det!

382

Ytterligare material

383

Några aspekter på stress

1. Påfrestning (strain) eller *reaktion på påfrestningen?*
2. Psykologiska, fysiologiska och medicinska reaktioner
3. Reaktion på hot eller *inbillat* hot?
4. Reaktion på *akut eller kronisk* påfrestning?
5. *Bristande resurser* att hantera kraven
6. Upplevelse av osäkerhet och *brist på kontroll*
7. Var ligger personens *"stresströskel"?*
8. Stress och sårbarhet
9. Vilka *bemästringsstrategier* ("coping") har personen?
10. *"Kognitiv"* stress
11. *Fysiologisk/biologisk* stress
12. *"Positiv"* stress
13. *"Negativ"* stress

384

nande meningar: "Å andra sidan får vi inte låta oss nedslås av svårigheter eller obehag i ett arbete, som vi inte kan komma ifrån. Vi måste komma ihåg, att ett väl utfört arbete alltid har sitt värde och att vi, om vi gör vårt bästa, har rättighet att vara nöjda och då trots allt bör kunna känna trivsel med tillvaron." Och till slut predikas än mer ohöljt den förnöjsamma anpassningens budskap: "Kan man inte ändra en sak, bör man för sin

skull uppmanades
hemmafru att finna

Merete Mezerelle, SvD

385

Också med orsak och verkan tycker jag att det är konstigt ställt. Än framgår ur vidunderliga orsaker en fasligt klen och obetydlig verkan, eller ingen alls, än nedkommer en virrig liten orsak med en kolossal verkan.

Sören Kierkegaard, Diapsalmata

386

386

Stress drabbar alla

- Hälften känner sig stressade i ett västerländskt samhälle.
- Ingen skillnad mellan olika åldrar, olika socialgrupper eller huruvida man bor i storstad eller mindre samhälle.
- Stress och utmattning är inget nytt, och inte specifikt svenskt.
- Däremot skiljer sig det svenska sjukförsäkringssystemet en del från andra länders.
- Svenskar byter sällan jobb oavsett hur illa man trivs på det nuvarande.

387

Mer om utmattning

- Intensiteten och stimulimängden i dagens samhälle något nytt, även om vi alltid arbetat mycket.
- Belastningen på **hjärnan** är problemet.
- Vi följer inte naturens rytm längre.
- Vi lånar energi av oss själva för att orka med.
- Symtomen kommer och går, många hankar sig fram med ett nödrop. Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet för att klara sig.
- När bra igen kvarstår en begränsning av stresståligheten och ökad sårbarhet. Kan inte längre svara på stress med att lägga in en högre växel. Saknar reservenergi, luras inte. Vid belastning ser man att de är sjuka.

388

388

TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNADSVÄRDE

- Att "tänka negativt", dvs **att förutse alla tänkbara faror, har haft ett överlevnadsvärde.** De mest lättstressade överlevde och kunde fortplanta sig.
- **Vår benägenhet för att anpassa oss till andras önskemål har också haft ett överlevnadsvärde** – de som inte anpassade sig till gruppen fick inte vara med och dog snabbt.
- Vi är gjorda för att tåla att möta en tiger här och var, men inte för att ha dem i vår grotta. **Den moderna, flexibla, "stresståliga" människan finns inte.**
- Vårt stressystem kan inte skilja på inbillade och verkliga faror. **Det är stressreaktionen – den kroniska – som vi blir sjuka av, inte det som utlöser den.**

389

389

Är du på rätt ställe?

"Vi har alla en uppgift att utföra, en plats att fylla, och ju bättre vi lyckas härmed, desto bättre trivs vi med vår tillvaro […]

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

Hälsolära, 1947

390

390

Några stressorer

1. **Dåliga kartor**
2. **Orimliga förväntningar**
3. **Integritetskränkningar**
4. Prestationsbaserad självkänsla
5. Ensamhet, brist på stöd
6. Brist på kontroll och autonomi
7. Brist på mening

Skyddet

1. **Nyanserade kartor**
2. **Rimliga förväntningar**
3. **Balans mellan integritet och samarbete**
4. Basal självkänsla
5. Gemenskap, goda relationer
6. Kontroll, egenmakt
7. Mening och sammanhang

391

391

Grundantagande 1

Vi är rationella, förnuftiga, beslutskapabla och exekutiva varelser.

392

392

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

Lars Wilsson

393

Grundantagande 2

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

394

394

Grundantagande 3

Jag vet vad jag behöver, jag vet mitt eget bästa

395

395

Fyra grundläggande behov

Trygghet
Självkänsla
Närhet och tillhörighet
Självbestämmande

396

"En undersökning visar att norska fäder i genomsnitt lägger ner mer tid på sin bil än på alla sina barn tillsammans! Det förklarar väl varför många har bilar som fungerar bättre än deras barn gör…"

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

397

Jakten på materiell välfärd är en ansträngning som saknar egentlig mening och distraherar oss från aktiviteter och människor som ger varaktigare glädje och tillfredsställelse.

Gordon Livingston

398

398

Fattigdom fördrages bäst om den delas av många.

Ernst Wigforss

399

Psykisk ohälsa hos unga har fördubblats eller trefaldigats de senaste 20-30 åren

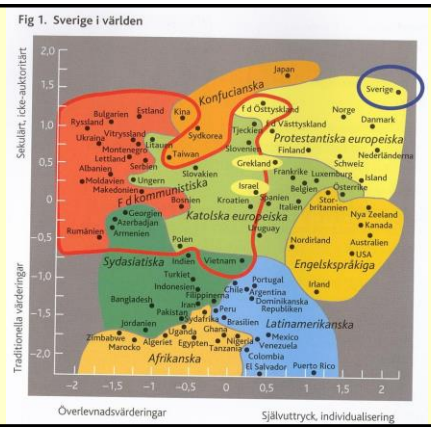
Två huvudförklaringar:

1. Svårare att komma in på arbetsmarknaden.
2. Den ökade individualismen och valfriheten upplevs stressande (försörjning, partner, vänner, religion, kön).

Sven Bremberg, statens utredare, docent vid Statens folkhälsoinstitut

400

400



401

401

Sverige är det land i världen som

- lägger störst vikt vid individuellt självförverkligande.
- mest präglas av sekulära-rationella värderingar, dvs en hög tilltro till den enskildes förmåga att fatta egna rationella beslut.

World Value Survey

Flera studier visar på en ökad risk för psykisk ohälsa i individualistiska och sekulariserade samhällen.

402

402

Självmordsfrekvensen bland unga män i 17 OECD-länder är påtagligt högre i de länder där man lägger stor vikt vid personlig frihet och oberoende.

Många unga känner sig pressade av för mycket ansvar.

Sven Bremberg, statens utredare, docent vid Statens folkhälsoinstitut

403

403

Hypoteser om orsakerna

- Västerlandets infantilisering av ungdomen – man bor hemma utan ansvar länge, ska sedan plötsligt ta ansvar för sitt liv.
- Ungdomens förväntningar på livet har ökat snabbare än de faktiska livsmöjligheterna.
- De satsar på osäkra karriärer och maximalt självförverkligande – artist, journalist, världsförbättrare. När de sedan möter verkligheten och ser att möjligheterna faktiskt inte är så öppna som de först trodde blir besvikelsen stor.

Sven Bremberg, statens utredare, docent vid Statens folkhälsoinstitut

404

404

Kvinnor och stress

405

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.

406

Kvinnor och stress

- Påverkas mer av stressen hemma än män gör.
- Kvinnors stress ökar på kvällen, särskilt om de har barn, mäns stress minskar.
- Kvinnor har ofta ansvar för dagliga sysslor, män för "engångssaker".
- Kvinna som känner sig stressad i familjen eller relationen löper tre gånger så hög risk att få återfall efter en hjärtinfarkt.
- Kvinna som lever i destruktiv relation och upplever negativ stress på arbetet har trefaldigt ökad risk att drabbas av hjärtinfarkt eller plötslig hjärtdöd.
- Träning i att reducera stress minskar dödligheten efter en infarkt.

410

Vilken sorts perfektionist är du?

Två sidor av samma mynt

Neurotisk perfektionism	Konstruktiv perfektionism
Oförmögen att uppleva arbetsglädje	Upplever tillfredsställelse och glädje
Oflexibla höga krav	Anpassar kraven till situationen
Orealistiska och osunt höga normer	Anpassar kraven till situationen
Mål som gäller allt och alltid	Högt uppsatta mål anpassade till ens styrkor och svagheter
Drivs av rädsla för att misslyckas	Drivs av strävan till framgång
Fokuserar på att inte göra fel	Fokuserar på att göra saker rätt
Spänd/ångestfylld inställning till utmaningar	Avspänd och försiktig inställning till utmaningar
Stort gap mellan vad jag vill och vad jag förmår	Lagom anpassning mellan målen och förmågan
Självkänslan beror på prestationen	Självkänslan oberoende av resultaten
Svart-vitt tänkande: antingen perfekt eller misslyckad	Balanserade omdömen

Källa: Duktighetsfällan – en överlevnadshandbok för prestationsprinsessor (Prisma)

SvD 7 dec 2008

411

Kvinnor och stress – några råd

- "Tänk feministiskt – problemet är strukturellt, inte individuellt".
- Kräv att din man tar halva ansvaret även kvällstid.
- Se till att återhämta dig var dag.
- "Träna på självtillit".
- Ifrågasätt kraven och din idealbild
  - Tro inte att alla andra är så fantastiska.
  - Är det rimligt att vara en klippa på jobbet, en fantastisk förälder, en attraktiv älskarinna, ha ett vackert hem, en supereffektiv vardag, baka bröd, laga ekologisk mat – samtidigt?
  - Du kan välja något bättre, att prestera litet mer eller vara mer social – men du kan också välja att **låta bli**.
  - Ingen *annan* kommer att sätta gränser för din räkning, vare sig på jobbet eller hemma.
  - Lägg inte för mycket kraft på att vara till lags.
  - Var inte för noggrann, "chansa oftare".
  - Träna på att stå ut med känslan av dåligt samvete (den är vanligen inte befogad).

SvD 7 dec 2008

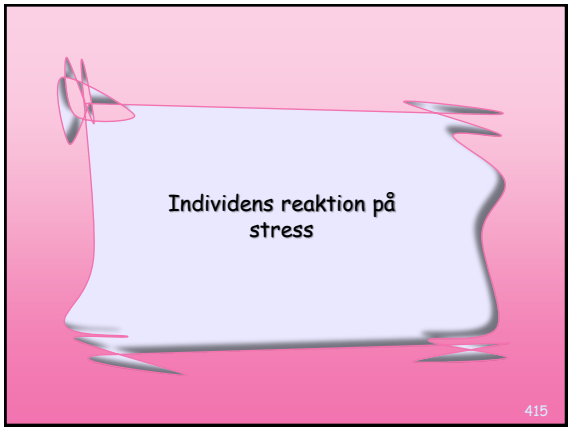
412

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

1. Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).
2. Vågar säga nej (om de känner dig jäktade eller trötta).
3. Prioriterar ömsesidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.
4. Gör meningsfulla saker, vardagen upplevs meningsfull på *alla* områden.
5. Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
6. Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi, saker för dem själva (inte för andra).

Carita Håkansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006

413



415

Hur reagerar du själv på stress?

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

416

Tre av nedanstående fyra tecken är allvarliga varningssignaler för risk för begynnande stressrelaterad ohälsa som t ex utmattningssyndrom. Vilket av de fyra är inte lika alarmerande?

1. Hoppar över frukosten ibland när det är extra mycket att göra.
2. Sömnen blir allt risigare trots att jag avsätter tid för att sova.
3. Minskad lust att gå till jobbet på morgnarna.
4. Börjar tycka sämre om människorna omkring mig än jag brukar.

417

417

Hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv?

Sover gott, vaknar utvilad

Tycker om människorna omkring mig

Gott humör, positiva känslor, ingen oro, kul med en ny dag

418

418

Stressreaktioner

1. Kroppsliga: värk, illamående, magbesvär, trötthet, sömn, sexlust, infektioner
2. Tankemässiga: svårt tänka klart, nedsatt koncentration och minne, svårigheter med komplexa uppgifter, negativa tankar
3. Känslomässiga: irritabilitet, lynnighet, utbrott, konflikter, nedstämdhet, ångest, gråtmildhet, utmattning, olust, känslokyla, empatibrist
4. Beteendemässiga: splittrad och ofokuserad, impulsiv, skjuter upp saker, ändrade matvanor, droger och stimulantia, rökning, överger fridtidssysslor och umgänge, tänker kortsiktigt, dåliga beslut, inga beslut

419

Vanliga symtom vid långvarig hög stress

- Kronisk trötthet och sömnproblem
- Sömn hjälper inte, om man alls kan sova
- Ökad irritabilitet, arrogans, cynism
- Ökad ljudkänslighet
- Minnes- och koncentrationssvårigheter
- Nedstämdhet
- Oro och ångest
- Kroppsliga besvär
  - Huvudvärk
  - Muskelvärk
  - Magvärk
  - Orolig tarm

420

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubbningar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, trött trots mycket sömn
Känslopåverkan	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

421

421

Budskapet

- **Reagera på varningssignalerna**
  - Trötthet som inte går över efter en normal natt- eller helgvila
  - Sömnstörning
  - Olustkänslor inför dagen
  - Emotionell labilitet
  - Irritabilitet
  - Konflikter
  - Oförmåga att släppa obehagliga tankar
  - I ökad omfattning tänka på arbetet och ta det med sig hem
  - Glömska
  - Koncentrationssvårigheter
- **Men lita inte på att du kommer att känna dig trött som en tidig varningssignal.** Stark motivation kan dränka känslan tills sammanbrottet är ett faktum.

Läkartidningen nr 36 2011

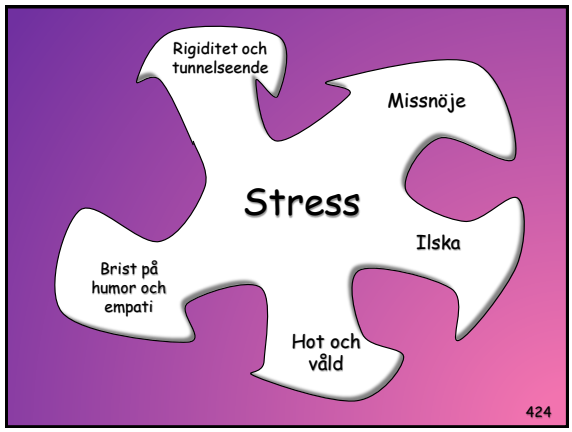
422

Hur kan jag som chef eller medarbetare identifiera medarbetare med risk för utmattning?

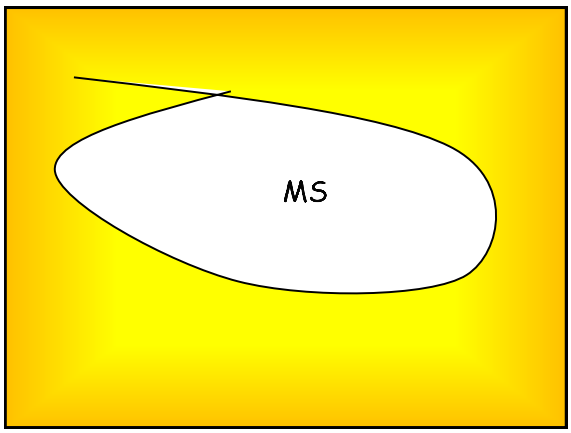
- Någonting har ändrat sig, **medarbetaren är sig inte lik**, reagerar inte som hen brukar.
- Spänd, forcerad, **svår att nå,** lyssnar inte, tutar och kör.
- **Negativa känslor, irritabilitet,** reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
- **Brist på glädje** och spontanitet.
- **Ointresse och likgiltighet,** bryr sig inte.
- **Trött** efter ledighet.
- Individen själv **saknar ofta sjukdomsinsikt** och stupar på sin post.

423

423

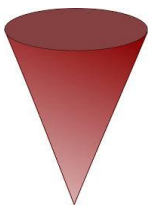


424



425

Rädd = stressad



- Kan inte tänka
- Tunnelseende
- Svårare att prioritera
- Sämre koncentrationsförmåga
- Minskad empatisk förmåga
- Självcentrerad
- Sämre minne

Kort sagt: man blir dummare än vanligt, och man får allt svårare att samarbeta!

426

Vi blir dummare av stress

- Stress minskar vår förmåga att samarbeta. Stressade personer samarbetar inte, yttre hot gör att vi skärmar av andra och kör själva.
- Vi får tunnelseende och missar saker.
- Sänker IQ med upp till 15 enheter, dvs vi blir dummare.
- Svårare att prioritera. Vi gör saker, men i fel ordning.
- Svårare att fokusera, mer lättstörd.
- Sämre koncentrationsförmåga.
- Kommer inte igång, går runt och stör.
- Nedsatt minne.

"Funktionell ADHD"

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

427

427

Hör jag bara orden missar jag kanske allt det viktiga

Ord

Känslor

Önskningar

Medvetna behov

Omedvetna, fundamentala mänskliga behov

428

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå.

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärna och hjärta, tankar och känslor, i syfte att se sakerna som hon själv ser dem.

Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att förstå och kunna återge den andres uppfattning lika bra som han själv.

429

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?"

430

430

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".

431

431

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

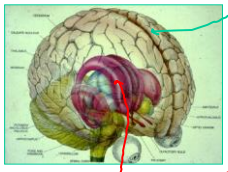
förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

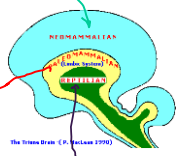
432

432

Vilken del av hjärnan är för tillfället inkopplad?

Neocortex, "grön zon: Intellekt, empati, humor, vädja, be, resonera…





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

Reptilhjärnan: Flykt, anfall, spela död…

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

433

"Röd och grön zon"

Låg stress
- Nya hjärnan handlägger
- **Känslor och tankar står till vår tjänst**
- Fäkta eller fly efter rationellt övervägande

Måttlig stress
- Avtagande tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner
- Tunnelseende
- **"Vuxen chimpansnivå"**

Hög stress
- Reptilhjärnan tar över
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta
- **Dom och vi,** vän eller fiende, med eller mot mig?

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

434

434

Empatisvårigheter (nedsatt förmåga att mentalisera) ses vid

1. Autistiska tillstånd
2. Narcissism och psykopati
3. **Hot och stress**

435

435

Några frågor:

1. Är detta en person som **kan** må bra?

2. Finns det **förutsättningar** för hen att må bra hos oss?

3. **Går** det att må bra hos oss?

436

"Gränssättning"

Felaktig gränssättning kan *skapa* konfliktsituationer.

437

437

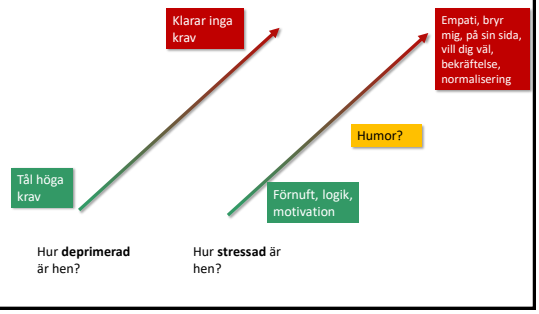
Undvik

- Maktspråk
- Arrogans
- Integritetskränkning
- Provokation
- Ifrågasättande
- Allmän ovänlighet och otrevlighet
- Att höja rösten
- "Nu får du lugna ner dig!"
- Att stirra

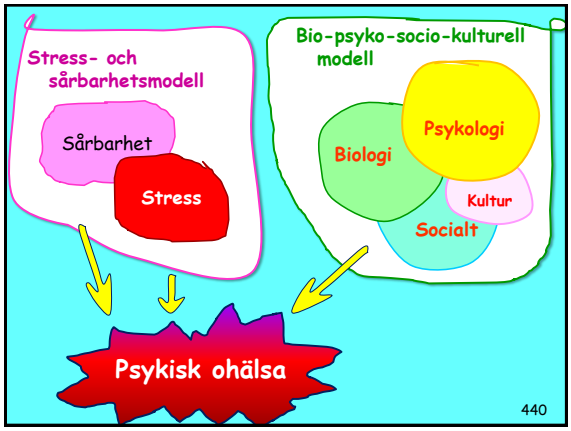
438

438

Två ”axlar” att alltid ha ett öra för - var befinner sig min klient just nu?



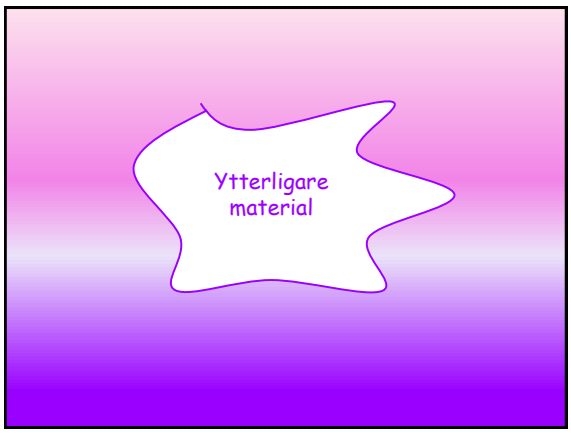
439



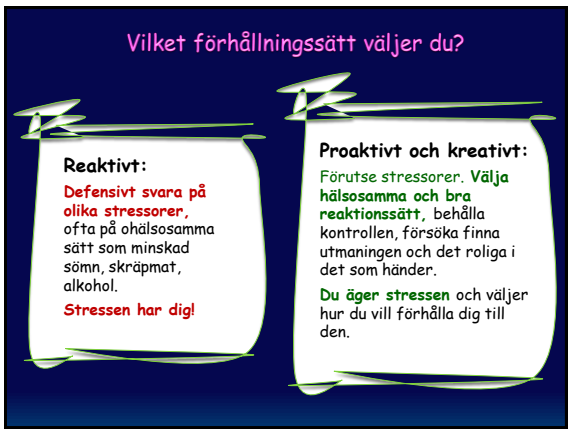
440

441

442



443



444

Två medfödda typer av stressreaktion

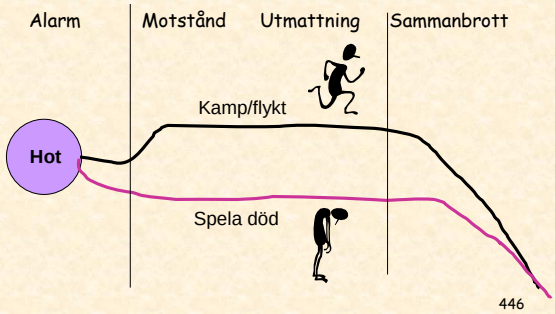
Den aggressiva stressreaktionen

Uppgivenhetsstress

445

445

Faser av stress



446

446

Typer av beteende

Typ A-beteende
- Har alltid bråttom, verkar stå under ständig tidspress, otålig
- Prestationsinriktad, drivs av tävlingsinstinkt
- Blir irriterad över opåverkbara småsaker
- Antagonistisk och fientlig beredskap mot andra, aggressivitet vid motgång
- Stressreaktionen "fight or flight"

Typ D-beteende
- Känner oro, nedstämdhet och irritation, ibland fientlighet
- Svårt visa känslor, har ofta svårt att söka socialt stöd i sin omgivning
- Stressreaktionen "spela död"

Typ B-beteende
- Befinner sig i balans
- Kan mycket väl bli arga, men kanaliserar ilskan till konstruktiv handling utan aggressivitet

447

Test "Vardagslivets stress"

1. Jag känner mig tidspressad
2. Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
3. Jag tycker mycket illa om att stå i kö
4. Jag blir irriterad på andra bilister
5. Jag går på högt varv och driver på mig själv
6. Jag blir lätt otålig på människor som gör saker och ting långsamt
7. Jag tävlar med mig själv och andra
8. Jag gör två eller flera saker samtidigt
9. Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
10. Jag pratar fort och med starkt eftertryck
11. Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
12. Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
13. Jag äter fort och är den som är färdig först
14. När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
15. Jag får utbrott av ilska och irritation
16. När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
17. Jag har svårt att "göra ingenting"
18. Jag faller andra i talet
19. Jag blir irriterad över de fel som andra begår
20. Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

448

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

0-24 poäng:	Lugn person
25-34 poäng:	Vissa typ A-reaktioner
35-60 poäng:	Tydligt typ A-beteende

449

Test "Vardagslivets stress"

1. Jag känner mig tidspressad
2. Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
3. Jag tycker mycket illa om att stå i kö
4. Jag blir irriterad på andra bilister
5. Jag går på högt varv och driver på mig själv
6. Jag blir lätt otålig på människor som gör saker och ting långsamt
7. Jag tävlar med mig själv och andra
8. Jag gör två eller flera saker samtidigt
9. Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
10. Jag pratar fort och med starkt eftertryck
11. Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
12. Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
13. Jag äter fort och är den som är färdig först
14. När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
15. Jag får utbrott av ilska och irritation
16. När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
17. Jag har svårt att "göra ingenting"
18. Jag faller andra i talet
19. Jag blir irriterad över de fel som andra begår
20. Folk i min omgivning säger åt mig att varva ner och ta det lugnare

450

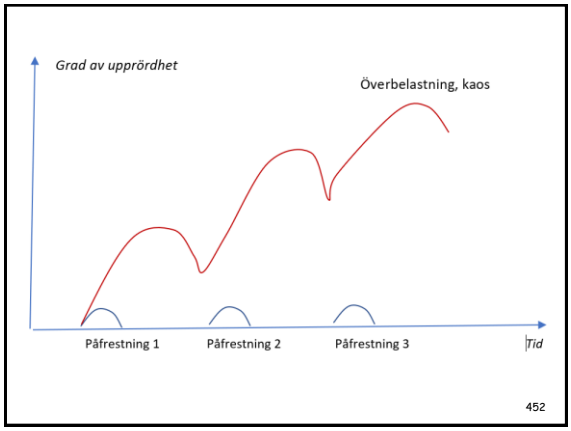
Typer av beteende

Typ A-beteende
- Har alltid bråttom, verkar stå under ständig tidspress, otålig
- Prestationsinriktad, drivs av tävlingsinstinkt
- Blir irriterad över opåverkbara småsaker
- Antagonistisk och fientlig beredskap mot andra, aggressivitet vid motgång
- Stressreaktionen "fight or flight"

Typ D-beteende
- Känner oro, nedstämdhet och irritation, ibland fientlighet
- Svårt visa känslor, har ofta svårt att söka socialt stöd i sin omgivning
- Stressreaktionen "spela död"

Typ B-beteende
- Befinner sig i balans
- Kan mycket väl bli arga, men kanaliserar ilskan till konstruktiv handling utan aggressivitet

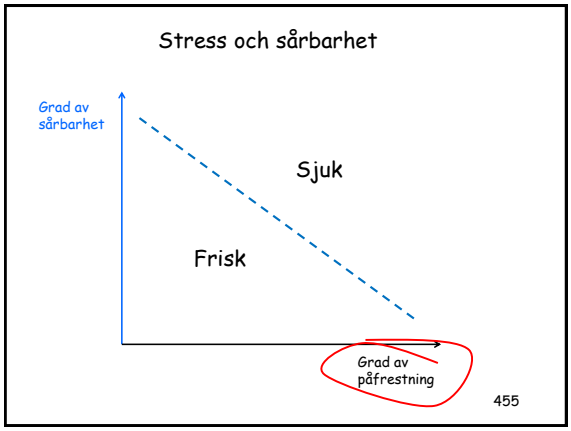
451



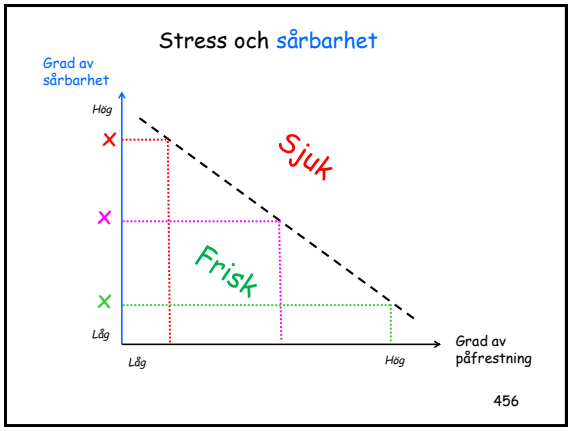
452

453

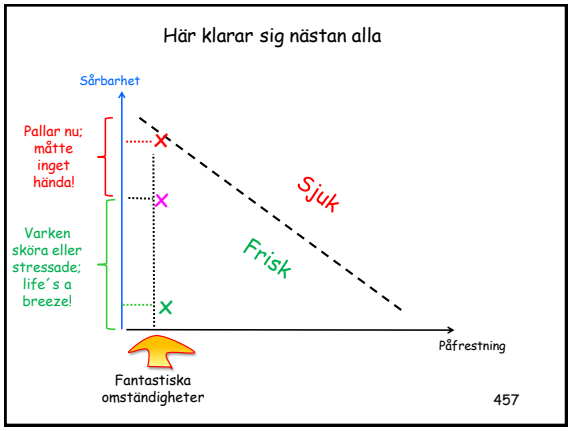
454



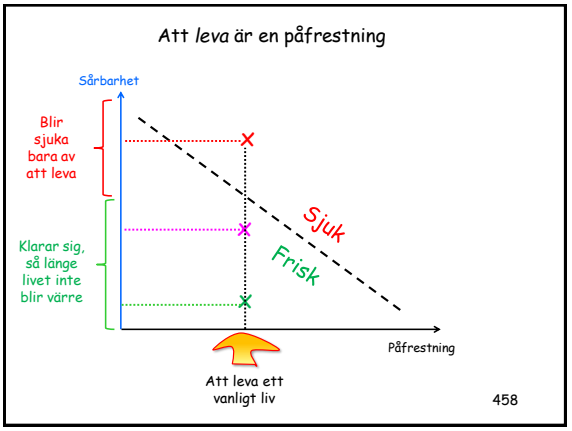
455



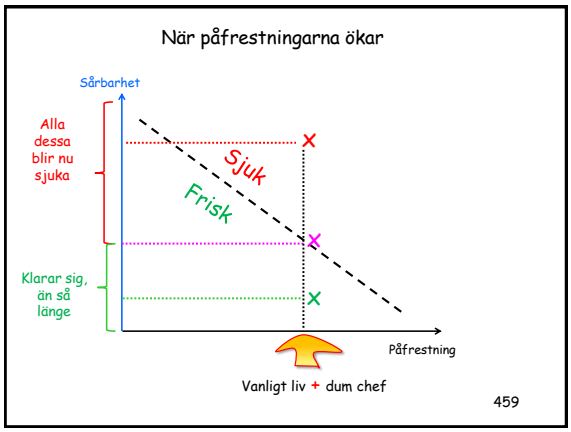
456



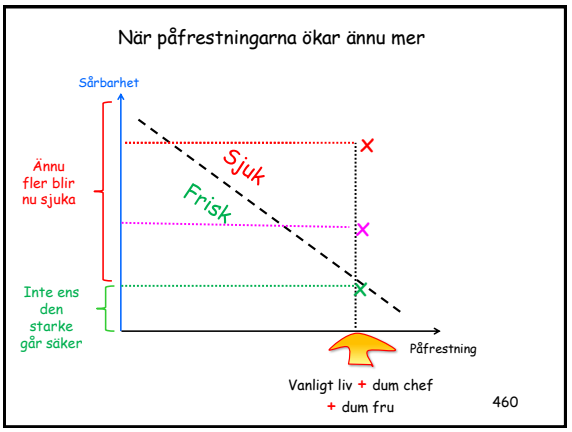
457



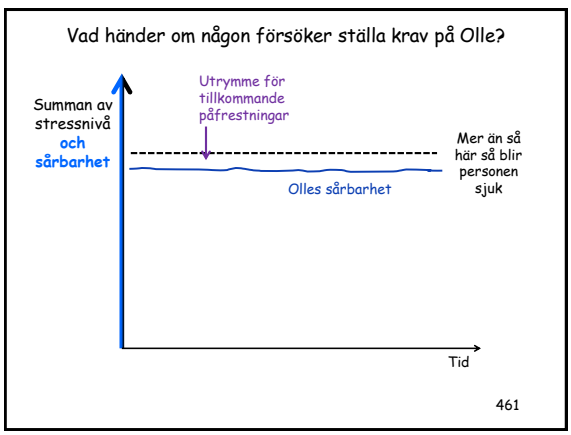
458



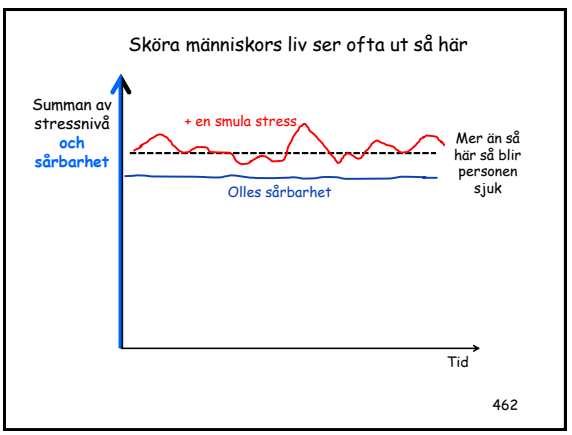
459



460

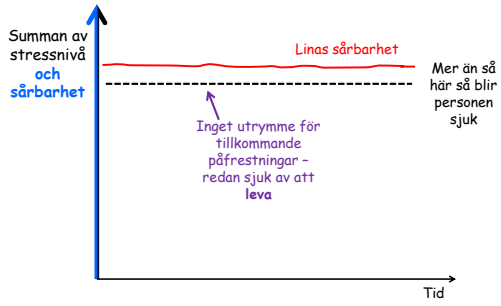


461



462

Hur gör man som chef här?



463

463

10.30-11.30

Stressrelaterad ohälsa

De vanligaste tillstånden och hur de känns igen

464

464

Ett dystert exempel

465

Två allvarliga former av stress

1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD). Akut stress kan t o m orsaka hjärtinfarkt och död rakt av.
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom). Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna – återuppbyggnad och reparation av kroppen.

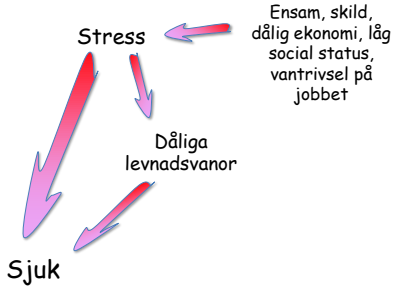
466

Både akut och kronisk stress kan vara farlig

- **Långtidseffekterna av långvarig stress är annorlunda än effekterna av akut/kortvarig stress**
- **Stress utan återhämtning** stör de rent biologiska funktionerna – återuppbyggnad och reparation av kroppen.
- **Akut** stress kan orsaka hjärtinfarkt och död rakt av.
- **Att lära sig hantera stress ökar chansen till ett långt och friskt liv.**
- Att ändra livsstil varaktigt är inte lätt. **Nyckeln till framgång är att veta *varför* man vill göra det, och påminna sig anledningen var dag.**

467

Från stressad till sjuk – direkta och indirekta effekter



468

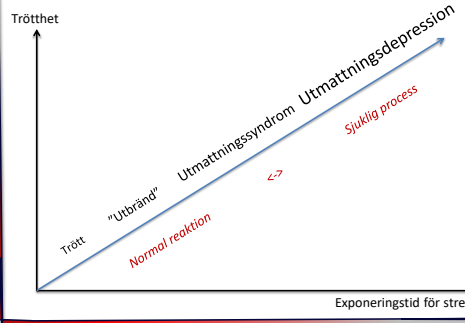
Långvariga påfrestningar kan leda till

- Personlighetsförändring
  - Förlorad självkänsla och självrespekt
  - Bitterhet och cynism
  - Martyrskap
  - Känslomässig avtrubbning
  - Moraliska defekter
- Försämrade relationer, ensamhet
- Psykisk sjukdom
  - Utbrändhet
  - Utmattningssyndrom
  - Depression
- Kroppslig sjukdom
- Byråkrati och annat flyktbeteende

469

469

Den trötta patienten



470

Sjukskrivningsstatus är ingen tillförlitlig hälsomarkör

471

471

Stressutlöst psykisk ohälsa

Typ av stress	*Typ av ohälsa*
Akut och **livshotande**	Akut stressyndrom (duration mindre än en månad) Posttraumatiskt stressyndrom (> än 1 månad)
Långvarig stress, **utan återhämtning**	Stressreaktion (lindrig) Maladaptiv stressreaktion (måttlig) Utmattningssyndrom (svår) (Somatisk sjukdom, t ex hjärtsjukdom)
Långvarig stress, med **personlig förlust/kränkning**	Utmattningsdepression
Akut **personlig förlust/kränkning**, utan föregående långvarig överbelastning	Anpassningsstörning Maladaptiv stressreaktion "Reaktiv" depression
Överbelastning inom vårdande yrke, med oförmåga att ge god vård/hjälp	Utbrändhet ("burnout") Ev. "wornout" (vid mindre prestationsbaserad självkänsla)

472

472

Stressrelaterad psykisk ohälsa (ICD 10)

1. Anpassningsstörning (F43.2)
2. Akut stressyndrom (F43.0)
3. Posttraumatiskt stressyndrom (F43.1)
4. Utmattningssyndrom (F43.8)

Läkartidningen nr 36 2011

473

Anpassningsstörning

- **Oönskad förändring i ens livssituation**, t ex förlust av relation, misslyckanden, sjukdom, svår kränkning.
- **Livskris** som drabbar en känslig människa eller träffar en öm punkt.
- I normalfallet **"sorg"** eller **"krisreaktion"** utan sjukdomsvalör.
- **Ibland nedstämdhet, oro eller beteendeförändringar som är mer uttalade eller långvariga än förväntat** men ändå inte uppfyller kriterierna för depression eller annan diagnos, kallas då **"anpassningsstörning"**.
- God prognos.
- Förståelse och rådgivning vanligen tillräckligt.
- Suicidrisk behöver uteslutas.

Läkartidningen nr 36 2011

474

"Utbrändhet"

Process relaterad till arbetssituationen i relationsyrken/kontaktyrken, "the cost of caring"

Generellt i arbetslivet

"Utmattningssyndrom"

475

475

Utbrändhet (Z73.0)

1. **Känslomässig utmattning.**
2. **Avståndstagande från arbetet** (cyniskt, distanserande förhållningssätt).
3. **Minskad effektivitet i arbetet** (-> påverkad självbild).

476

476

Burnout enligt Maslach

1. Utmattning
2. Distansering -> cynism
3. Minskad personlig effektivitet

477

477

Burnout enligt Maslach

1. Utmattning
   - stresskomponent
   - dränerade emotionella och fysiska resurser
2. Distansering -> cynism
   - interpersonell dimension
   - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
3. Minskad personlig effektivitet
   - påverkad självbild
   - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

478

478

Burnout enligt Maslach

"A psychological syndrome in response to <u>chronic interpersonal stressors</u> on the job. The three key dimensions of this response are an overwhelming **exhaustion**, feelings of **cynicism and detachment from the job**, and **a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment**."

Maslach et al

479

479

"...jag har också själv haft en släng av utbrändhet för tio år sedan när jag arbetade som sjuksköterska.

[...]

Det som hjälpte mig var att jag inte skickades hem och blev sjukskriven. Jag sov i tre dygn och sedan började jag arbeta igen."

481

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

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

482

Utbrändhet (Z73.0)

- Kan mätas med Maslach burnout inventory eller Oldenburg burnout inventory.
- Inte alltid arbetsrelaterad. Kan handla om att personen misslyckats med sina viktigaste rollfunktioner.
- Prestationsbaserad självkänsla ökar risken, liksom svaga copingförmågor.
- Om utbrändheten är en reaktion på ett långvarigt stresstillstånd kan den **leda till utmattningssyndrom.** Särskilt **hög emotionell utmattning ökar risken.**

483

Utbrändhet (Z73.0)

- Arbetspsykologiskt begrepp, ingen sjukdom.
- Förorsakas liksom utmattningssyndromet av överbelastning.
- **Psykologisk reaktion på frustration i arbetet** – otillräckliga resurser, övermäktig belastning eller frånvaro av stöd.
- En reaktion på arbetet hos engagerade individer inom klientarbetet (Maslach 1981). Drabbar alltså engagerade människor som professionellt hjälper eller arbetar med andra människor.
- Efter lång tids hårt arbete och upprepade misslyckanden att hjälpa tappar personen efter hand sitt engagemang, utför arbetet mekaniskt och utan glädje.
- "Ett tillstånd av fysisk, emotionell och mental utmattning som orsakas av långvarig exponering för emotionellt krävande situationer" (Pines 1983).
- Är en riskfaktor för att utveckla utmattningssyndrom.
- "Severe burnout" eller "clinical burnout" = utmattningssyndrom.
- Emotionell utmattning gemensam för båda tillstånden.

484

Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

A. Symtom minst två veckor, stress minst sex månader
B. Brist på psykisk energi eller uthållighet dominerar
C. Minst fyra av följande varje dag minst två veckor
   - Koncentrations- eller minnesstörning
   - Kan ej hantera krav / göra saker under tidspress
   - Emotionell labilitet eller irritabilitet
   - Sömnstörning
   - Påtaglig kroppslig svaghet eller uttröttbarhet
   - Kroppsliga symtom - muskelvärk, yrsel, hjärtklappning, magproblem, ljudkänslighet
D. Fyller ej kriterierna för egentlig depression, dystymi eller GAD (i så fall endast tilläggsdiagnos)

485

Utmattningssyndrom

Syns direkt:
- Långvarig **sömnstörning.**
- Stor **trötthet och energibrist.**
- **Minnesstörningar** och andra kognitiva svårigheter.

Under ytan:
- Förhöjda nivåer av **blodfetter och kortisol.**
- Minskade nivåer av **tillväxthormon och könshormoner.**
- **Stresshormonsystemet på lågvarv,** även sju år efter insjuknandet.
- Blodprov (förhöjt EGF och VEGF) kanske en framtida möjlighet. Involverade i tillväxt och reparation, hjärt-kärlsjukdomar och cancer.

486

Utmattningssyndrom är en biologisk process

- Hormonell – störd sömn, diabetes, sköldkörtel.
- Apoptos / regeneration – överkänslighet, trötthet, utmattning.
- Hippocampus – kognitiva problem.
- Autonoma nervsystemet – vegetativa symtom.
- Somatomotoriska nervsystemet – neuromuskulära symtom.
- Neurohormonell balans – ångest, depression, smärta, känslolabilitet.

487

Vägar att hantera stress

Problemlösning
Övertala, söka medkänsla, avvakta, väcka skuldkänslor, gnälla, spela modig, visa förakt

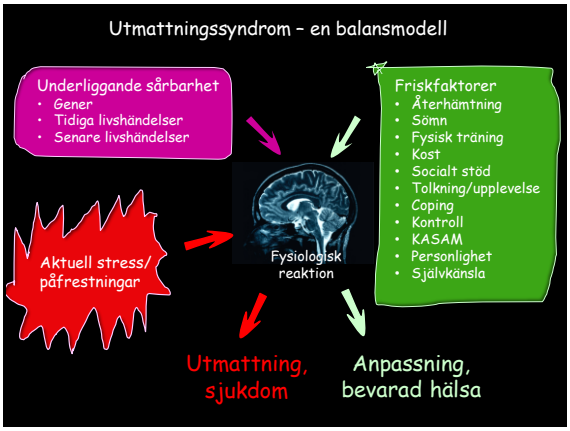
Kamp-/flyktprogram
Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

"Spela död"-program
Broms - parasympatiska nervsystemet

488

488

Utmattningssyndrom – en balansmodell



489

Mer om utmattningssyndrom

- Långvarig men ej livshotande stress **utan möjlighet till återhämtning.**
- Arbetet vanligaste kroniska bakgrundsfaktorn.
- **Kort sömn (<6 tim) viktigaste prediktorn** för UMS hos unga, i övrigt friska individer.
- **Kognitiva problem.**
- Ökad **stresskänslighet,** överretlighet.
- Vanligen *inte* något distanserat eller cyniskt förhållningssätt till sitt arbete.
- Ofta kombinerat med depression.
- **Kan sannolikt förebyggas,** t ex med gruppsamtal och åtgärder på arbetsplatsen.
- Personer i riskzonen kan identifieras med **KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).**

490

Utmattningssyndrom eller vanlig trötthet?

- Överväldigande **fysisk och psykisk trötthet.**
- Orolig **sömn som inte ger återhämtning.**
- UMS kan inte vilas bort med ett par nätters sömn eller en avslappnad semester.
- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

491

KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet **och** specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- Besvär som skattas:
  1. Koncentration
  2. Minne
  3. Kroppslig uttröttbarhet
  4. Uthållighet
  5. Återhämtning
  6. Sömn
  7. Överkänslighet för sinnesintryck
  8. Upplevelse av krav
  9. Irritation och ilska

https://viss.nu/download/18.d9ec095172e6db9637bec4c/1610115190216/KEDS-9-sv-ny.pdf

492

Vilka är skillnaderna?

Utbrändhet
- Arbetspsykologiskt begrepp
- Känslomässig utmattning
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningssätt)

Utmattningssyndrom
- Medicinsk diagnos
- Tydliga tecken på fysiologisk påverkan på kropp och hjärna
- Stor trötthet och energibrist
- Långvarig sömnstörning
- Minnesstörningar och andra kognitiva störningar

493

Utmattnings-syndrom

- Orsakas av långvarig överbelastning på arbetet
- Ofta även belastning privat
- Utmattningssymtom
  - Fysisk trötthet
  - Psykisk trötthet
  - Kognitiva symtom
  - Störd sömn
  - Labilitet, irritabilitet
  - Kroppsliga symtom
  - Går ibland akut "in i väggen"

Utmattnings-depression

- Långvarig stress
- Ofta utlösande förlust eller personlig kränkning
- Utmattningssymtom OCH tydligare depressiva symtom
  - Nedstämdhet
  - Självanklagelser, skuldkänslor
  - Dyster framtidssyn
  - Aptitförlust
  - Döds- och självmordstankar

494

494

Att tänka på vid patienter med UMS

- Ofta skam- och skuldkänslor.
- Avgörande att patienten känner att hen hanteras seriöst och tas på allvar.
- Närmaste chef och arbetskamrat är nyckelpersoner.
- Bemötandet på arbetsplatsen mycket viktigt.
- Hjälp att hitta rätt/lagom arbetsuppgifter.
- Realistisk förväntan på produktivitet första tiden, börja litet och lagom.
- Gärna arbetsträning.
- Finns företagshälsovård?

495

Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. **Stresskänslig**
   - Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
   - Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.
2. Svåra **kognitiva störningar**, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion
   - Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingssätt.
3. Energibrist, **uttröttbar** redan vid låg belastning
   - Förlamande trötthet.
   - Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.

496

Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetets krav.
2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
3. Psykosociala faktorer i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.

- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
- **Passiv** ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder med klara mål är av ondo.
- Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning; det beror på!

497

Behandling av utmattningssyndrom

- Svårt att behandla.
- Svårt att komma åter i arbetslivet, många slutar som förtidspensionärer.
- KBT tveksam effekt.
- Antidepressiva läkemedel hjälper inte mot utmattningen.
- Därför viktigt att satsa på förebyggande åtgärder och tidig upptäckt.
- KEDS kan underlätta tidig diagnostik.

498

Behandling av utmattningssyndrom

1. Back to basics - lära sig leva ett normalt liv igen
   - **Sömn**
   - Motion
   - Mat
   - Vila, pauser
   - Variation
   - Fritid
   - Familj
   - Struktur
   - Regelbundenhet
2. Socialt stöd
3. Samtalsbehandling
4. Avspänningsmetoder
5. Arbetsinriktad rehabilitering
6. Kollegial samtalsgrupp
7. Läkemedel

499

499

Kan det drabba MIG?

- Högutbildad
- Överbelastad hjärna
- Lojal, engagerad och hårt arbetande
  - Höga krav på mig själv
  - Perfektionism
  - Stort kontrollbehov
- Ofta hög belastning även hemma
- Förnekar och kämpar envist emot kroppens och själens varningssignaler
- Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet
- Upptäcker att jag "brunnit förgäves"
- Bygger min självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat

500

Vilka drabbas?

"… en övervikt av unga till medelålders kvinnor, ambitiösa, välbegåvade och framgångsrika, som under en längre tid envist förnekat och kämpat emot kroppens och själens varningssignaler innan de brutit samman."

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

501

Predisponerande personlighetsdrag

- Antiaggressiv, rädd för att uttrycka ilska och andra "negativa" känslor.
- Dålig självkänsla.
- Överdriven benägenhet att utveckla skuldkänslor.
- Överdrivet engagemang.

Stressrelaterade utmattningstillstånd – några behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

502

Vårt viktigaste psykologiska behov?

Betyda något för andra

503

"Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsinriktade och i vuxenlivet kan de i pressade situationer **inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera.**"

"För att visa sin duglighet har dessa personer varit snälla, duktiga och lydiga i sin strävan att bli accepterade. De har ständigt kämpat för att anpassa sig till andras krav och i alla lägen försökt göra sitt bästa för att bli den person de tror att andra vill att man ska vara."

Sagt av Britt W. Bragée

504

Utbränd: Duktig, men aldrig tillräckligt

Stockholms universitet

Det är en växande grupp människor, de som ger allt och inte kan inse att det har blivit för mycket. De ger inte upp förrän de hindras av olika psykiska och fysiska sjukdomssymptom, det vill säga, när de går in i den så kallade väggen. Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsinriktade och i vuxenlivet kan de i pressade situationer inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera. Det visar Britt W. Bragée i en avhandling som läggs fram inom kort vid Pedagogiska institutionen, Stockholm universitet, där hon studerat hur dessa personer försöker att förstå och förklara sig till problematiska situationer, både mentalt och kroppsligt.

De vanligaste symtomen är utbrändhet, ångest och depression, det vill säga psykiska besvär vilka numer är den vanligaste orsaken till sjukskrivning enligt försäkringskassans statistik.

Allt oftare är det högutbildade och högavlönade kvinnor – "de duktiga flickorna" – i yngre åldrar som drabbas, säger Britt W. Bragée och fortsätter: Gemensamt för dem är att deras väg mot sjukdom startat redan i barndomen, bland annat genom att de inte upplever att de fått den bekräftelse från vuxensvärlden som är nödvändig för att känna att man duger som man är.

För att visa sin duglighet har dessa personer varit snälla, duktiga och lydiga i sin strävan att bli accepterade. De har ständigt kämpat för att anpassa sig till andras krav och i alla lägen försökt att göra sitt bästa för att bli den person de tror att andra vill att man ska vara.

- Men det berömda duktiga flickorna har fått har de upplevt vara viktat till den person de framställt sig som, inte till den verkliga personen bakom fasaden. Berömmet har inte kunnat fylla det tomrum som uppdeco och därför kvardar känslan av att inte duga, trots goda resultat. Som en följd av det har man fortsatt att kämpa med att vara duktig, utan hänsyn till vad man orkar, ända till dess att kroppen reagerat och sagt stopp, säger Britt W. Bragée.

Britt W Bragée visar i sin avhandling hur förståelsen, det vill säga meningsskapandet, pågår samtidigt fysiskt och mentalt. Genom stressmätning framgår det, att när de intervjuade personerna beskriver intensifierade ansträngningar, visar detta sig på ett visst sätt i de kroppsliga reaktionerna. För de personer som i stället beskriver att hopplöshetskänslor dominerar, visar det sig kroppsligt på ett annat sätt.

- Det är vanligt att de som drabbas inte har förstått sambandet mellan utmaningen i den svåra situationen och de egna kroppsliga och psykiska reaktionerna. De förstår inte hur de ska tolkas och inte heller vad de ska göra för att komma till rätta med dem, säger Britt W. Bragée.

De sjukdomssymtom personerna får beror på de olösliga svårigheter som de befinner sig i, och är kroppens "försök" att skapa en form av balans, även om de inte inser det. T ex. kan en person bli deprimerad och få svår värk i ryggen vid en konflikt med en chef, och en annan kan få hjärtproblem och panikattacker när en partner hotar med separation. Men kroppens "försök" kan inte lösa problemen, det är nödvändigt med medveten mental aktivitet för detta. Konflikten med chefen kanske skulle kräva att man skaffar ett annat arbete och den hotande separationen att man söker stödjande hjälp.

När de personerna genomgått behandling och utvecklat sin förmåga att skapa en mening om situationen som inte längre styrs av bekräftelsebehov, visar mätning av stressnivån en avspändhet hos personerna.

- De olika kroppsreaktionerna visar hur meningsskapandet hos människan sker som en sammanflätning mellan kroppsliga och mentala aktiviteter, där den ena aldrig kan förstås utan den andra, säger Britt W. Bragée.

Avhandlingens namn: Kroppens mening. Studier i psykosomatiska lösningar.

505

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

- **På svenska arbetsplatser** råder brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svälja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o: I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.**

- **Norrmännen** rycker på axlarna.
- **I USA och Storbritannien** visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt – och de gör det utan att skämmas.
- **I Danmark, Storbritannien och USA** tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

506

Ta itu med din stressrelaterade ohälsa?

Symptom

↑

Situationen som skapar symptomen

↑

Personen som finner sig i situationen som skapar symptomen

↑

Bakgrunden och historien som skapade personen som finner sig i situationen som skapade symptomen

507

507

Depression

508

508

Kriterier för egentlig depression

- 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

510

510

Hur märker man att någon är deprimerad?

- Nedstämd
- Grinig, kort stubin
- Likgiltig
- Pessimistiskt tänkande
- Meningslöshets- och hopplöshetskänslor
- Orkeslös
- Nedsatt motorik och mimik
- Långsamt tankeförlopp
- Idéfattig i tanke och tal
- Nedsatt livslust, självmordstankar

511

511

Maskerad depression

- Pseudosomatisk depression
- Pseudoneurotisk depression
- Pseudodemens hos äldre
- Beteendestörning hos yngre

512

512

"Manlig depression"

- Sänkt stresstolerans
- Utagerande
- Aggressivitet med bristande impulskontroll
- Antisocialt beteende
- Missbruksbenägenhet
- Depressivt tankeinnehåll
- Oftare suicid
- Sämre insikt om sitt hjälpbehov
- Mer sällan kontakt med sjukvården
- Sämre medverkan i behandlingen

513

513

Stötta på rätt sätt

Fråga patienten hur du bäst hjälper henne.

Stötta patienten i att göra sådant hon tycker om och mår bra av - prata, ringa någon, träffa en vän, fika, promenera, se på TV…

514

514

Vad fungerar verkligen?

Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de depressiva tankarna.

Planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna.

515

515

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

- Det allra viktigaste den andre kan göra själv är att **ta emot och fullfölja** föreslagen, vetenskapligt dokumenterad, behandling:

Antidepressiva läkemedel
Psykoterapi
Elbehandling

516

516

Stötta på rätt sätt

1. Det gäller att hitta rätt balans mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga.
2. Hjälp den drabbade att planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna och som hen mår bättre av.
3. Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de depressiva tankarna.
4. Uppmuntra hennes kontakt med sjukvården.

517

517

Ytterligare material

518

518

Hjälp den andre att ansträngа sig lagom mycket

Det gäller att hitta rätt balans mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga

- **För låga krav** innebär att den andre inte får optimal hjälp att använda sin egen förmåga att arbeta sig ur sitt tillstånd.
- **För höga krav** medför att den andre känner sig missförstådd och kan även medföra att hen försämras i sitt tillstånd p g a upplevelsen av övermäktiga krav.

519

519

Försök se till att den andre inte gör något hen senare kommer att få ångra, liksom att hen får gjort sådant som faktiskt behöver bli gjort

520

520

Stötta den andre i att leva klokt

Aktivering | Motion | Kost | Alkohol

Gemenskap | Familjen | Vänner | Jobbet

Kärlek | Glädje | Humor | Lära om

Mening | Slappna av | Mentor/förtrogen

521

521

Hjälp patienten göra en handlingsplan

- Planera ditt dagliga schema. Gärna en lista med dagliga aktiviteter.
- Ta itu med svårare uppgifter genom att skriva ned de olika delmomenten och genomför sedan ett steg i taget.
- Skriv ned vad du faktiskt gjort och klarat av.

522

522

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

- Uppmuntra den andres kontakt med sjukvården
  - Följ gärna med vid besöken
  - Hjälp henne att memorera det som sägs vid besöket
  - Hjälp henne att följa ordinationerna
  - Hjälp henne att fullfölja ev psykoterapi
  - Om din vän försämras – se till att behandlaren snabbt informeras

523

523

Hjälp den andre att hantera/undvika "sårbarhetsfaktorer" - saker hen mår sämre av eller riskerar bli sjuk av igen

- Identifiera allt du kommer på
  - Stress
  - Ensamhet
  - Jobbiga människor
  - Konflikter
  - Påfrestande situationer och händelser
  - Olämplig livsstil
  - Oregelbunden dygnsrytm
  - Ogynnsam arbetsmiljö
  - Alkohol och droger
- Undvik/åtgärda dem

524

524

Om den andre har självmordstankar – se till att hen omgående bedöms av läkare

Suicidförsök
Suicidal kommunikation
Suicidplaner/suicidavsikter
Suicidönskan
Suicidtankar

Dödsönskan
Hopplöshetskänsla
Nedstämdhet

525

525

Hjälp patienten rekrytera stöd och hjälp från sin egen flock.

Prata med den andres anhöriga och andra för henne viktiga personer, och hjälp dem till den förståelse och kunskap som du själv har skaffat dig.

526

526

Stötta den andre till lagom aktivitet

Uppmuntra till aktivitet i lagom omfattning

- Gå upp ur sängen
- Äta och dricka
- Duscha
- Handla
- Ta en daglig promenad
- Gå till arbetet om hen klarar det

527

527

Det är inte fel att hjälpa till praktiskt - de flesta regredierar **inte** av temporärt stöd och medmänsklighet!

- Väl avvägd praktisk hjälp kan vara en lisa
  - Handla
  - Laga mat
  - Diska
  - Hämta barn på dagis
- Se till att viktiga saker blir omhändertagna
  - Hyra och övriga räkningar
  - Kontakter med försäkringskassan
  - Kontakter med arbetsgivaren
  - Kontakter med arbetsplatsen
  - Kontakter med sjukvården

528

528

Några saker den drabbade helst bör undvika

- Stora och viktiga beslut.
- Påtagliga förändringar
  - Flytta
  - Byta arbete
  - Starta skilsmässoprocesser
- Stora ekonomiska transaktioner.
- Långa och dyra resor.
- Större sällskap.
- Gräl och hårda argument.
- Krav på att "rycka upp" sig.
- Att ge upp.

529

529

Trauma och förlust

530

530

Vill du få Gud att skratta?

Berätta om dina framtidsplaner!

531

531

Existentiella
- Dödsfall
- Skilsmässa
- Arbetslöshet

Okomplicerad sorg / krisreaktion / anpassningsstörning / maladaptiv stressreaktion

Exceptionella
- Krig
- Naturkatastrof
- Terrorism
- Tortyr
- Våldtäkt
- Rån
- Kidnappning

Akut stressreaktion / akut stressyndrom / posttraumatiskt stressyndrom

532

532

Anpassningsstörning (F43.2)

- **Oönskad förändring i ens livssituation**, t ex förlust av relation, misslyckanden, sjukdom, svår kränkning.
- Livskris som drabbar en känslig människa eller träffar en öm punkt.
- I normalfallet **"sorg"** eller **"krisreaktion"** utan sjukdomsvalör.
- Ibland nedstämdhet, oro eller beteendeförändringar **som är mer uttalade eller långvariga än förväntat** men ändå inte uppfyller kriterierna för depression eller annan diagnos, kallas då **"anpassningsstörning"**.
- God prognos.
- Förståelse och rådgivning vanligen tillräckligt.
- Suicidrisk behöver uteslutas.

Läkartidningen nr 36 2011

533

Akut stressyndrom (F43.0)

- Ett akut livshotande trauma.
- Starka, snabbt växlande, inadekvata affekter, skräck, förtvivlan, ångest, aggressivitet.
- Tendens till dissociation, med oförmåga att tolka verkligheten korrekt vilket kan leda till irrationellt beteende.
- Isoleringskänsla.
- Sömnstörning.
- Kan ibland gå över i ett posttraumatiskt stressyndrom, PTSD.

Läkartidningen nr 36 2011

534

Posttraumatiskt stressyndrom

- Utsatt för exceptionellt hotfull/katastrofal situation (död, allvarlig sjukdom, hot, våldtäkt, incest, naturkatastrof, tortyr, gisslan, koncentrationsläger, bombning) och reagerat med intensiv rädsla, hjälplöshet och skräck.

535

535

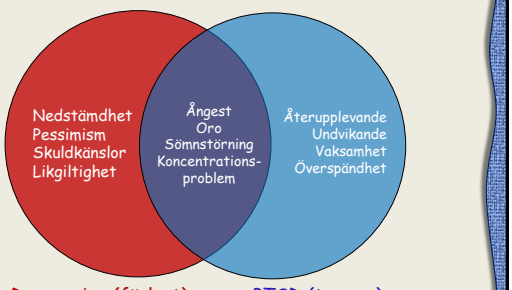
Posttraumatiskt stressyndrom

- Den traumatiska händelsen återupplevs i form av plågsamma tankar, minnesbilder, mardrömmar eller flashbacks.
- Påminnelse om traumat leder till intensivt obehag. Undviker därför allt som påminner om traumat.
- Bestående tecken på överspändhet i form av t ex. sömnsvårigheter, vredesutbrott, koncentrationssvårigheter, överdriven vaksamhet, lättskrämdhet.
- Generell känslomässig avtrubbning vanligt - nedsatt vitalitet, nedsatt intresse, känsla av likgiltighet och främlingskap inför andra människor, begränsade affekter, avsaknad av framtidstro.
- "Arousal, intrusion, avoidance and numbing."

536

536

Symtomen överlappar



537

Ytterligare material

538

Andreas, 24 år

- 83 kg, 175 cm
- Torterad i hemlandet
- Svårt att lita på andra
- Känner sig rädd och hotad
- Tränar karate
- Tar anabola steroider
- Alltid beväpnad
- Kommer till Serafen med kniv i fickan
- Hatar sig och sitt liv

539

539

Svår diagnos att ställa

- Diffus, brokig symtombild.
- Partiellt syndrom vanligt.
- Vanligen samtidig depression och ångest.
- Ofta tidigare psykisk ohälsa.
- Tolkbehov vanligt.
- Ibland bristande tillit till vården och till andra människor ö h t.
- Resignation och uppgivenhet, varför tala med någon?
- Ibland fokus på annat, som bostad och uppehållstillstånd.

540

540

Förslag till "behandlingstrappa" vid masstrauma

Alla:

Stöd – familj, vänner, lokala myndigheter och frivilligorganisationer

Okontrollerbara symtom trots stöd:

Traumafokuserad kognitiv beteendeterapi

"Debriefing" kan förvärra tillståndet och rekommenderas ej vid masstrauma

541

541

Om att hjälpa den som inte orkar leva

542

542

90% av alla suicid har sin bakgrund i depression, alkoholism, stress eller krisreaktioner

543

543

Våga fråga

Var inte rädd för att fråga om dödsönskan och självmordstankar

Patienten vill ofta skona oss från att höra, så gör det möjligt för patienten att svara ärligt.

544

544

Några varningssignaler för hög suicidrisk

- Tidigare suicidförsök
- Suicid i släkten
- Dålig kontakt under samtalet (omöjliggör adekvat bedömning)
- Svår ångest
- Svår nedstämdhet
- Tung hopplöshetskänsla och förtvivlan (även om dödsönskan/suicidtankar negeras)
- Sömnstörning
- Isolering
- Berusning
- Skam- och skuldkänslor
- Oavledbart ältande
- Svårt somatiserande
- Kronisk smärta

545

545

Viktigaste markören för suicidrisk?

Position på suicidstegen!

Suicidförsök
Suicidmeddelanden
Suicidplaner
Suicidavsikt
Suicidtankar

Dödsönskan
Hopplöshetskänsla
Nedstämdhet

546

546

En "suicidriskbedömning" är aldrig bara en bedömning

Varje samtal inverkar ofrånkomligen på patientens grad av suicidalitet. Frågan är inte OM du ska påverka denna risk, utan I VILKEN RIKTNING!

547

547

En patient med självmordstankar behöver krisintervention

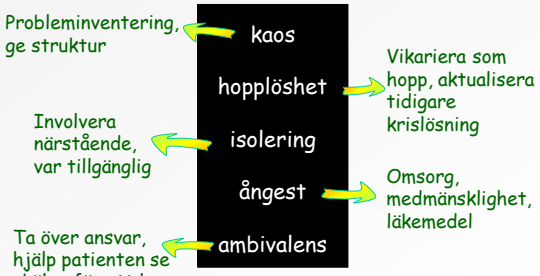
Självmord är patientens lösning på ett "olösligt" problem.

Hjälp honom finna en bättre lösning (eller att acceptera att problemet inte är ett "problem" utan ett villkor han måste lära sig leva med).

548

548

Hjälp patienten ut!

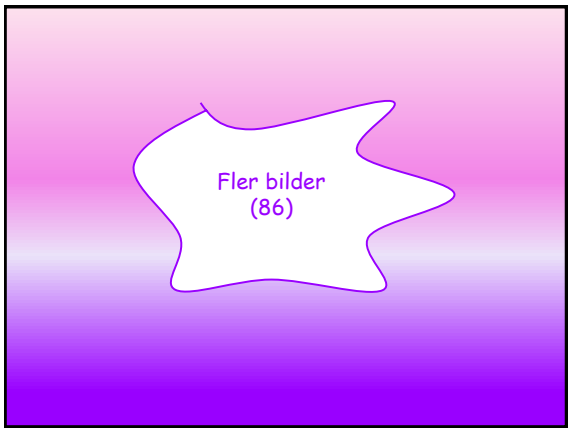


Tack till Bo Runeson för bilden!

549

549

550



551

Bra saker att ha med sig när man möter människor som inte mår bra

1. Hur vet jag om den andre är psykiskt sjuk?
2. Vilka psykiska sjukdomar finns det?
3. Hur kan jag hjälpa den drabbade?
4. Vilka hjälpinstanser kan jag hänvisa till?

552

552

Lära mig psykiatrins grunder

- Separat kurs på minst två dagar. Gå en sådan om du arbetar med människor.
- Mycket värdefullt att känna igen de som är sjuka innan man eventuellt börjar dribbla med övriga ”besvärliga” medarbetare.
- Människor med psykisk sjukdom behöver medicinsk vård och kan dö om dom inte får det.
- Hur vet jag om den andre är psykiskt sjuk?
- Vilka psykiska sjukdomar finns det?
- Hur kan jag hjälpa den drabbade?
- Vilka hjälpinstanser kan jag hänvisa till?
- Lär dig åtminstone hur du känner igen en depression och hur du på tre minuter kan ta reda på om människan du har framför dig är i riskzonen för att ta sitt liv.

553

553

554

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

555

Några av de vanligaste tillstånden (1)

Tillstånd	Punktprevalens
Anpassningsstörning	Nästan alla
Akut stressyndrom	Många
Posttraumatiskt stressyndrom	5,6 – 6,8% (livstidsprevalens)
Utmattningssyndrom	18% (livstidsprevalens)
"Utbrändhet"	?
Depression	6-7% (23% män, 36% kvinnor livstids.)
Bipolär sjukdom	2%
Vanföreställningssyndrom	0,03% (?)
Schizofreni	0,5%
Substansbruksyndrom	5-15% riskbruk (alkohol)
Drogmissbruk	7,9% (livstidsprevalens)
Anorexia nervosa	0,5-1% (kvinnor)
Bulimia nervosa	1-2% (kvinnor)

556

Några av de vanligaste tillstånden (2)

Tillstånd	Punktprevalens
ADHD	5-7% (barn), 2-4% (vuxna)
Autism	1% (2,4% diagnos Reg St.)
Intellektuell funktionsnedsättning	1-1,5% (varav 70% lindrig)
Social ångest	7% (13% livstidsprevalens)
Paniksyndrom	2-3%
Generaliserat ångestsyndrom	1,5-3% (9% livstidsprevalens)
Specifik fobi	13%
Tvångssyndrom	2%
Kroppsyndrom	? (1-5% har "svår hälsoångest")
Samlarsyndrom	1,5% (6% hos de över 70)
Narcissistiskt personlighetssyndrom	1-2%
Antisocialt personlighetssyndrom	1%
Emotionellt instabilt personlighetssyndrom	1-2% (20-40% i psykiatrin)
Trotssyndrom	8,5% (livstidsprevalens)
Uppförandestörning	9,5% (livstidsprevalens)

557

Vad funkar på en arbetsplats?

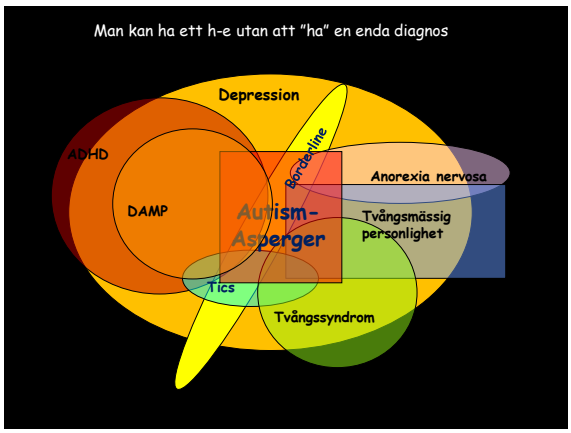
	Ok, OM VÄL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
Depression	x		x
Bipolär sjukdom	x		x
Social fobi	x		x
Tvångssyndrom	x		x
Generaliserat ångestsyndrom	x		
Paniksyndrom	x		x
Posttraumatiskt stressyndrom	x		x
Specifik fobi	x		
Ätstörning	x		x
Schizofreni		xx	x
Vanföreställningssyndrom	x		x
Missbruk och beroende	x		xx
ADHD	x	x	x
Autistisk störning		x	x
Svag begåvning		x	x

558

Vad funkar på en arbetsplats?

	Ok, OM VÄL BEHANDLAD	KAN gå bra, men fordrar ofta anpassning	Ofta bekymmer
"Utbrändhet"	x	x	x
Utmattningssyndrom	x	x	x
Utmattningsdepression	x	x	x
Paranoida personlighetsdrag			xxx
Kverulansparanoja			xxxx
Schizoida drag		x	x
Schizotypa drag		x	x
Histrioniska drag		x	x
Instabila drag ("borderline")		x	xx
Narcissistiska drag			xxx
Antisociala drag			xxx
Passivt aggressiva drag			xx
Fobiska drag		x	x
Osjälvständiga drag		x	x
Tvångsmässiga drag		x	x

559

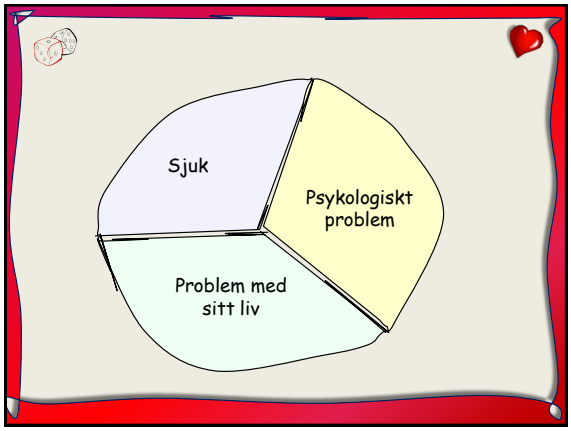


560

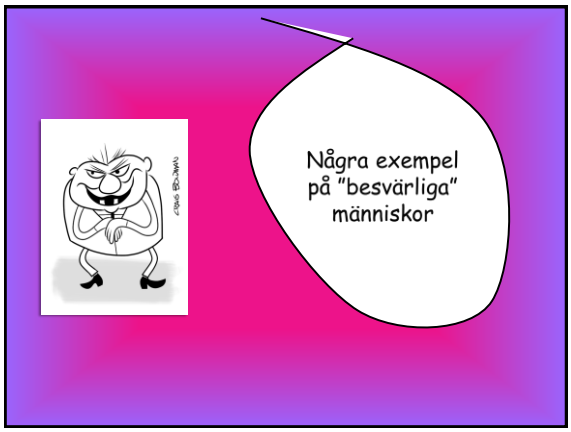
Vilka förmågor behöver vi för att klara livet i det moderna samhället?

- "Gå från A till B"
  - Planera
  - Organisera
  - Genomföra
- Koncentration
- Reglera uppmärksamheten
- Reglera aktivitetsnivån
- Impulskontroll
- Förstå andras inre liv, empati
- Ömsesidigt samspel, social interaktion
- Kommunicera
- Förmedla sympati

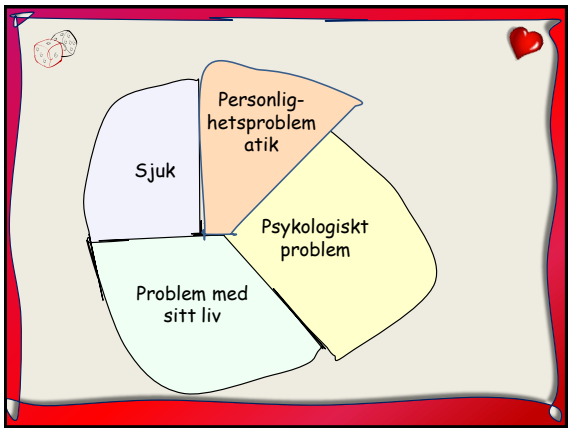
561



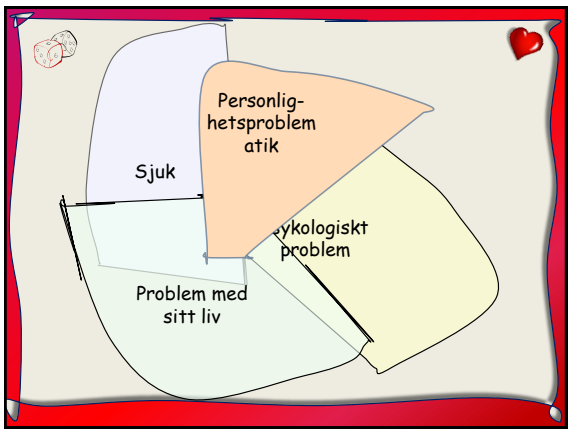
562



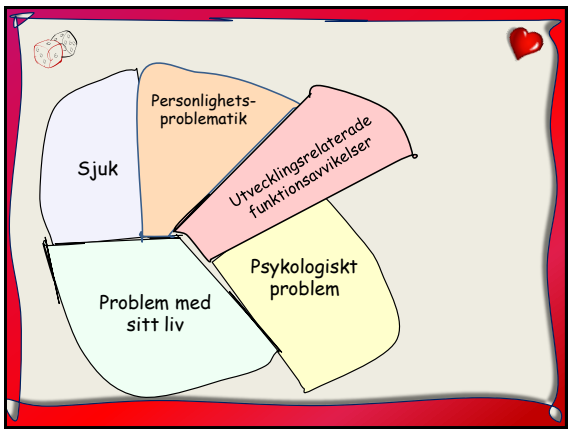
563



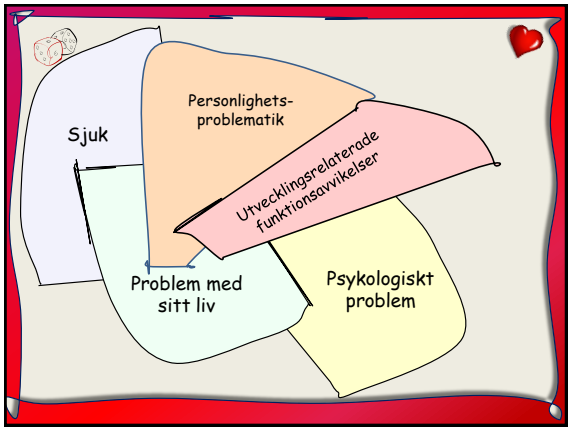
564



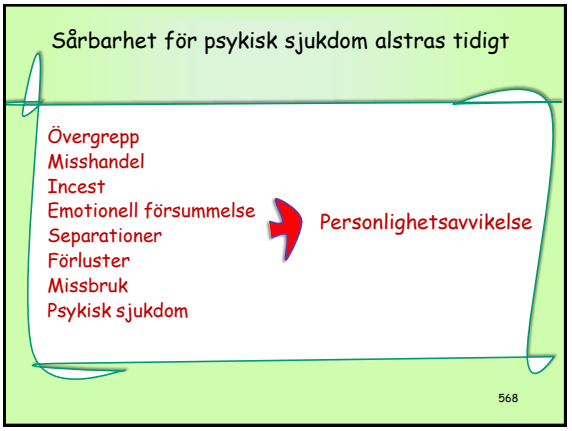
565



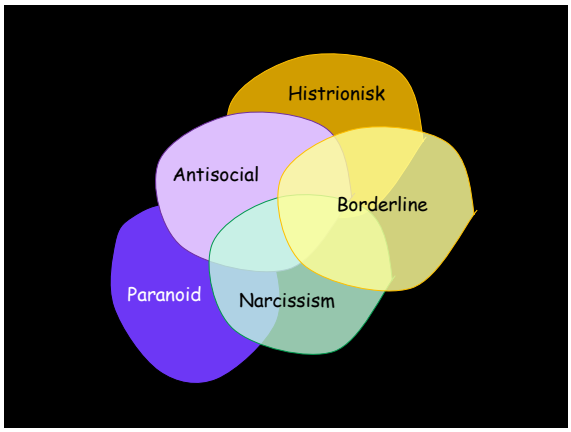
566



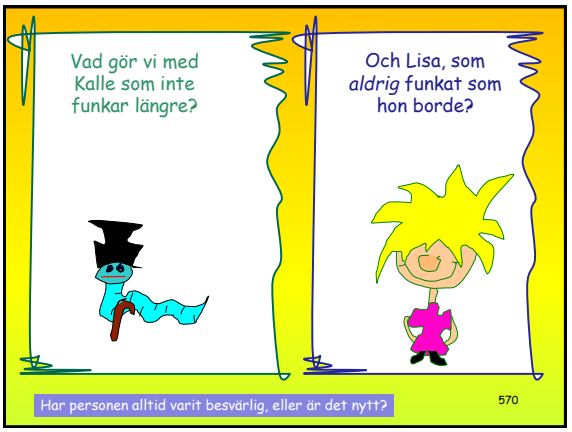
567



568

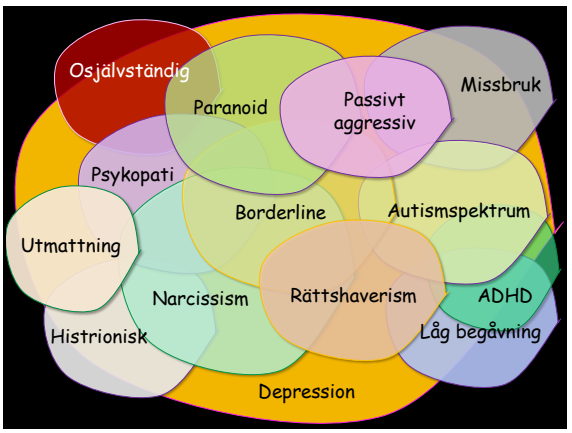


569



570

571



572

Hur märker man att någon är psykiskt sjuk?

573

574

Psykiatri handlar om ångest, hopplöshet och vanmakt

575

575

Hur är det att vara drabbad av psykisk ohälsa?

- **Ångest**
- Plågad, lidande, **psykisk smärta**
- Förvrängt tänkande, **svarta tankar**
- Sömnstörning
- Uppgivenhet, resignation, **hopplöshet**
- Meningslöshet
- Upplevelse av **ensamhet** och oälskbarhet
- **Livsleda,** dödsönskan, tankar på självmord
- Maktlöshet, **vanmakt**
- **Skamkänslor**
- **Skuldkänslor**
- Oavledbar, går inte att muntra upp
- **Orkar inte ta sig i kragen,** far illa var dag av sin passivitet

576

576

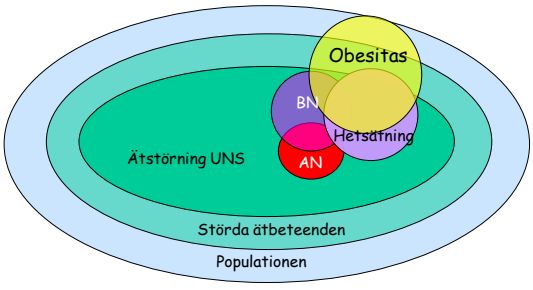
Varför missar vi så ofta hur dåligt andra mår?

Patienter med depression
- Uppgivna
- Trötta
- Fåordiga
- Ger nedsatt kontakt
- Tror inte att någon bryr sig
- Svårt ta emot hjälp

Patienter med ångest
- Kan prata på
- Svårt att höra hur mycket de lider
- Ofta missförstådda

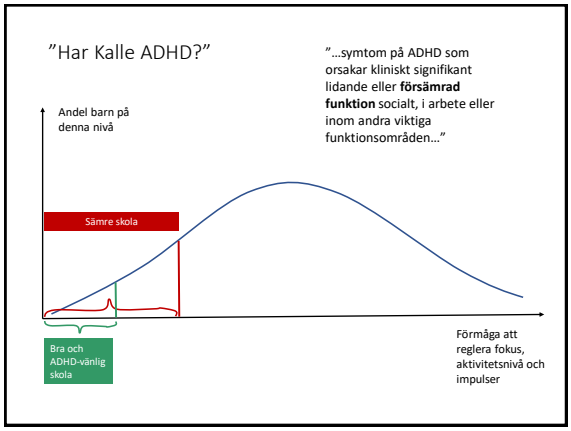
577

Störningar avseende ätande och vikt

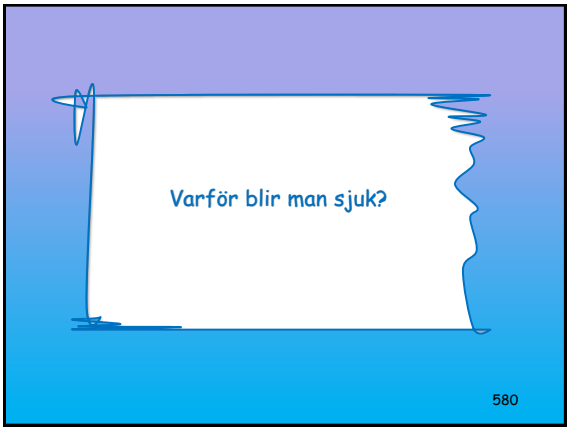


578

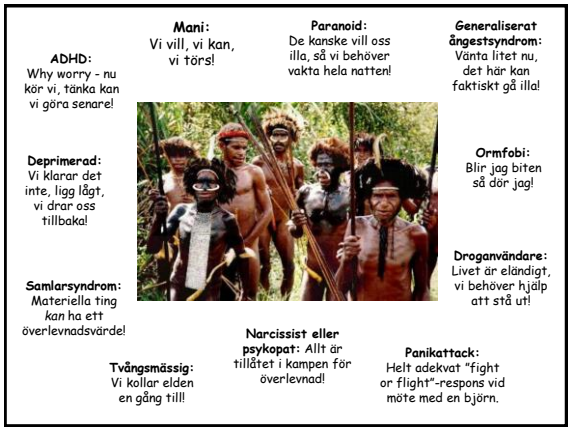
578



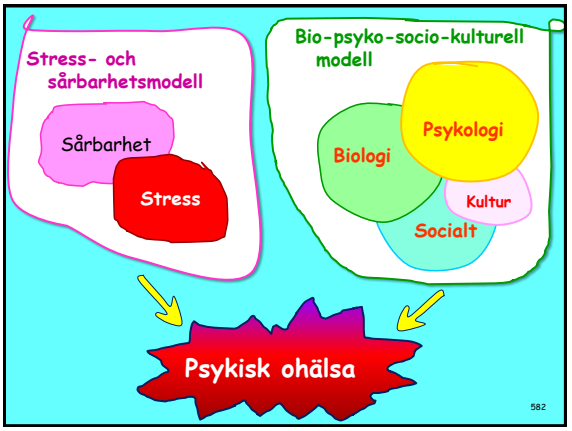
579



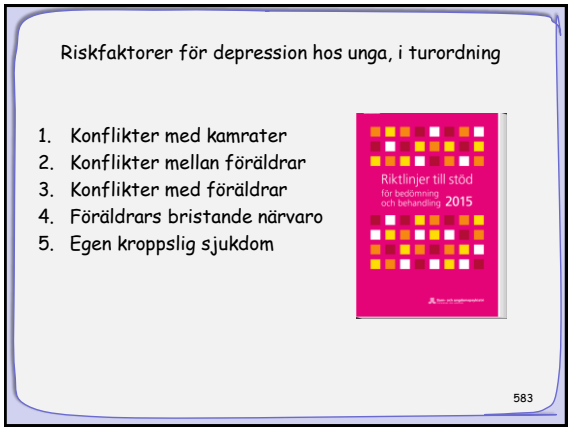
580



581



582



583

584

Anknytningsstörningar och tillitsbrist

Störd **anknytning** till vårdnadsgivaren

↓

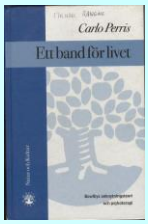
Stört **samspel** med vårdnadsgivaren

↓

Maladaptiva förhållningssätt och strategier hos barnet

↓

Bristande förmåga att hitta ändamålsenliga sätt att relatera till **andra** människor



585

585

Nyare förklaringsmodeller

1. Relativ fattigdom
   - Jämförelseångest, "reference anxiety" i rikare länder – man jämför sig med sina arbetskamrater och grannar.
2. Socialt kapital
3. Statussyndromet
   - "Bevakningen av den närmaste omgivningen".
   - Toppositionerna ger högre status och därmed bättre kontroll över livet.

586

1. Kunskap

2. Professionell behandling

3. Egenvård (= ett klokt liv)

Lära om | Aktivering | Motion | Kost | Mening

Gemenskap | Kärlek | Jobbet | Alkohol | Slappna av

Humor

4. Effektivt tänkande

587

Varför får man "ingen hjälp"?

- Enorma behov.
- Orimliga förväntningar på livet?
- Resursbrist och dess konsekvenser.
- Bristande medverkan.
- Många behandlingar har halvdan effekt.
- Ingen "draghjälp".
- Situationen i slutenvården.
- Varierande kompetens och fallenhet hos vårdgivarna.

588

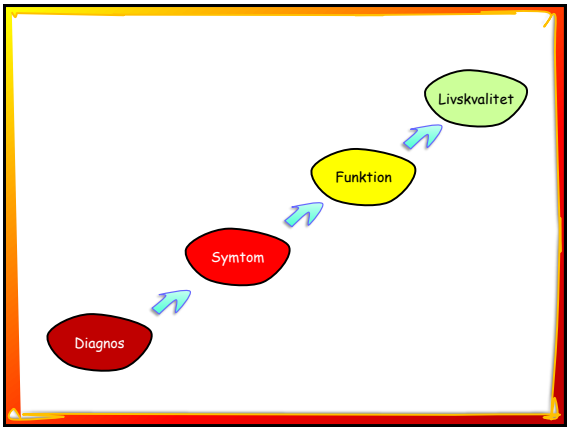
588

Hur dåligt "får" man må i Sverige?

Frisk, mår bra	Jag verkar ha fått en dag till att leva – vilken gåva!
Småsig	"Livet är en jobbig period". Jobbigt att leva, nu som alltid - lidande men ej sjukdom
Inget vidare	"Symtomen orsakar kliniskt signifikant lidande eller försämrad funktion socialt, i arbete eller inom andra viktiga funktionsområden" -> **psykiatrisk diagnos**
Oerhört risig	LPT (allvarlig psykisk sjukdom, oundgängligt behov av psykiatrisk sjukhusvård, motsätter sig alt kan ej ge samtycke)

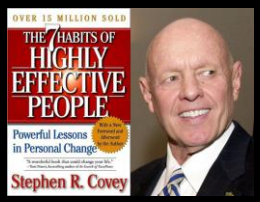
Autonomi och integritet - här bestämmer man själv!

589



590

The way you see the problem IS the problem.



591

Behöver han…

"Tough love", empowerment?
Tydligare krav?
Motiveras mer?
Mer självdisciplin?
Ta sig i kragen/skärpa sig/rycka upp sig?
Coachning/mentor/handledare?

592

592

Inse att det INTE handlar om:

Rätt eller fel
Gott eller ont
Moral eller skuld
Svaghet eller styrka
Vilken sorts människa man är

Det handlar om en sjukdom!

594

Situationen i ett nötskal

Patientens utgångsläge
- Plågad
- Olycklig
- Sårbar
- Utlämnad
- Rädd
- "Fel"
- Skam
- Skuld
- Belastning

Vår uppgift
- Minska lidandet
- Minska skuld- och skamkänslorna
- Hjälpa patienten känna att hen är okay ändå

595

Hur blir det om du tänker så här?

- Den andre gör så gott hen kan just nu.
- Hen har bara inte kommit på ett bättre sätt än.
- Vad skulle hen behöva förstå för att kunna tänka och därmed också handla annorlunda?
- Hur kan jag hjälpa hen till den förståelsen?

596

596

"Patienten har inte en allvarlig psykiatrisk störning, så hon får ta ansvar själv."

Hur många skulle hävda samma sak om patienten var deras egen syster/mamma/dotter?

597

597

Bättre förslag

Stöd och förståelse
Medmänsklighet
Information, psykopedagogik
Hjälp att ta tillvara sina rättigheter
Läkemedelsbehandling
Psykoterapi (KBT)
Sjukskrivning/sjukpension

598

598

Stötta på rätt sätt

1. Uppmuntra hennes kontakt med sjukvården.
2. Det gäller att hitta rätt balans mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga.
3. Hjälp den drabbade att planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna och som hen mår bättre av.
4. Uppmuntra till att träffa människor hen brukar må bra.
5. Gör ett aktivitetsschema en dag i taget.
6. Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de depressiva tankarna.

599

599

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

- Det allra viktigaste den andre kan göra själv är att **ta emot och fullfölja** föreslagen, vetenskapligt dokumenterad, behandling:

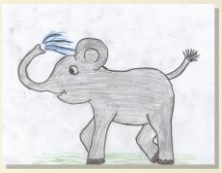
Antidepressiva läkemedel
Psykoterapi
Elbehandling

600

600

Undanröj utlösande och bidragande faktorer

- Konflikter
- Psykosociala problem
- Missbruk
- Somatisk sjukdom
- Läkemedel



601

601

Undvik tillfälliga lättnader i övermått

- Alkohol
- Somliga psykofarmaka
- Sex
- Mat
- Shopping
- Träning
- Arbete
- Ohämmad känsloutlevelse

Upprätthåll de vardagliga rutinerna!

602

602

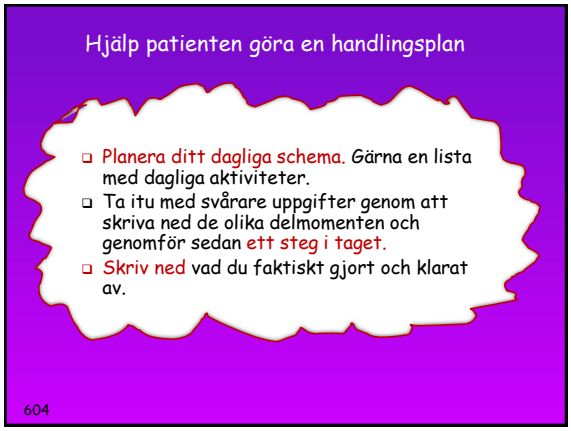
Vad får mig att må bra?

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

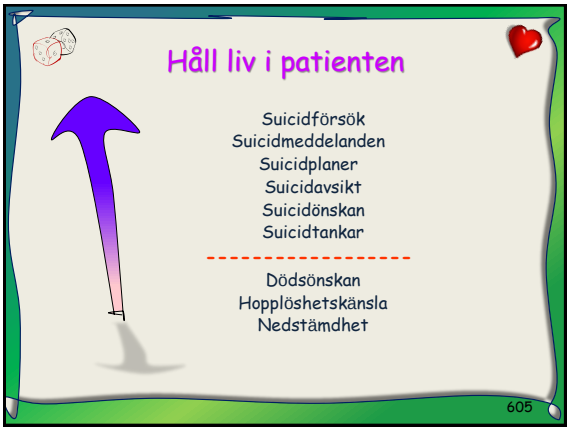
SIDAN GJORD AV JILL ROBINSON

603

603



604



605

606

607

608

609

Några varningssignaler för hög suicidrisk

- Tidigare suicidförsök
- Suicid i släkten
- Dålig kontakt under samtalet (omöjliggör adekvat bedömning)
- Svår ångest
- Svår nedstämdhet
- Tung hopplöshetskänsla och förtvivlan (även om dödsönskan/suicidtankar negeras)
- Sömnstörning
- Isolering
- Berusning
- Skam- och skuldkänslor
- Oavledbart ältande
- Svårt somatiserande
- Kronisk smärta

610

610

En "suicidriskbedömning" är aldrig bara en bedömning

Varje samtal inverkar ofrånkomligen på patientens grad av suicidalitet. Frågan är inte OM du ska påverka denna risk, utan I VILKEN RIKTNING!

611

611

En patient med självmordstankar behöver krisintervention

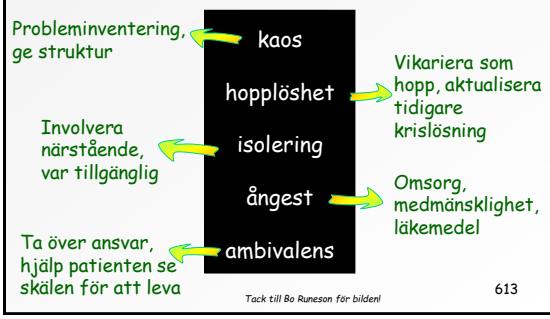
Självmord är patientens lösning på ett "olösligt" problem.

Hjälp honom finna en bättre lösning (eller att acceptera att problemet inte är ett "problem" utan ett villkor han måste lära sig leva med).

612

612

Hjälp patienten ut!



Tack till Bo Runeson för bilden!

613

613

Akut inläggning

- Självmordsrisk.
- Depressiva vanföreställningar eller andra allvarliga psykotiska inslag som gör att patienten inte tänker och handlar rationellt.
- Intoxikation, medicinpåverkad, sluddrar.
- Risk för skada på andra.
- Katastrofal social situation, är i färd med att förstöra sitt liv.
- Outhärdlig situation, svår hopplöshet, nattsvart (självmordsrisken är sannolikt hög även om patienten förnekar det).

614

614

Utvecklingsrelaterade funktionsavvikelser

Intellektuell funktionsnedsättning
ADHD och DAMP
Autism

615

615

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

616

616

Alternativt synsätt

Patientens explosiva beteende är
- Oplanerat.
- Oavsiktligt.
- Speglar en utvecklingsförsening i förmågan till flexibilitet och frustrationstolerans.

617

617

"Exekutiva" förmågor

- Arbetsminne.
- Organisering av tankar.
- Planeringsförmåga.
- Problemlösning.
- Mental flexibilitet.
- Förmåga att skifta från en föreställning till en annan.
- Impulskontroll.
- Särskiljande av affekt.

618

618

ADHD

619

619

Känner du igen dig?

1. Hur ofta har du svårigheter med att avsluta de sista detaljerna i en uppgift/ett projekt när de mer krävande momenten har avklarats?
2. Hur ofta har du svårigheter med att få ordning på saker och ting när du ska utföra en uppgift som kräver organisation?
3. Hur ofta har du problem att komma ihåg avtalade möten, t ex läkartid, eller åtaganden?
4. Hur ofta händer det att du undviker eller skjuter på att sätta igång med en uppgift som kräver mycket tankemöda?
5. Hur ofta händer det att du sitter och plockar med något, eller skruvar på dig och rör händer eller fötter när du är tvungen att sitta en längre stund?
6. Hur ofta känner du dig överaktiv och tvungen att hålla igång, som om du gick på högvarv?

620

620

Markera med ett kryss den ruta som bäst stämmer överens med hur du har känt och betett dig under de senaste 6 månaderna. Lämna det ifyllda formuläret till din läkare vid nästa besök så att ni tillsammans kan gå igenom resultatet.

	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Mycket ofta
1. Hur ofta har du svårigheter med att avsluta de sista detaljerna i en uppgift/ett projekt när de mer krävande momenten har avklarats?					
2. Hur ofta har du svårigheter med att få ordning på saker och ting när du ska utföra en uppgift som kräver organisation?					
3. Hur ofta har du problem att komma ihåg avtalade möten, t ex läkartid, eller åtaganden?					
4. Hur ofta händer det att du undviker eller skjuter på att sätta igång med en uppgift som kräver mycket tankemöda?					
5. Hur ofta händer det att du sitter och plockar med något, eller skruvar på dig och rör händer eller fötter när du är tvungen att sitta en längre stund?					
6. Hur ofta känner du dig överaktiv och tvungen att hålla igång, som om du gick på högvarv?					

Lägg ihop antalet kryss som hamnar inom det mörkt skuggade området. Fyra (4) eller fler kryss pekar på att dina symtom kan överensstämma med vuxen-ADHD. Det kan vara bra att tala med din läkare eller annan specialist angående utredning.

621

Hyperaktivitetssyndrom (ADHD)

- Ouppmärksamhet
- Hyperaktivitet
- Impulsivitet

DAMP

- DAMP- Deficit in Attention, Motor and Perception
  = ADHD + svårigheter med motorik och perception

622

ADHD hos vuxna - kvarvarande problem/symtom

- Svårigheter att hantera "små" och "förväntade" vardagsbekymmer och stressorer
- Blir förvirrade, störda eller irriterade och brister i problemlösningsförmågan
- Brister i skötsel av arbete/hem eller som förälder
- Känslomässigt labila
- Temperamentsfulla, övergående utbrott
- Korta spontana eller reaktiva depressiva episoder, ibland växlande med uppvarvning.
- Relationsproblem
- Sömnproblem, sen sömnfas

623

ADHD vanligare i vissa grupper

- Missbruk/beroende 20-30 %
- Kriminalvård 25-40 %
- Allmänpsykiatri > 20 %

624

ADHD – samsjuklighet och följder

Trotssyndrom

↓

Uppförandestörning

↓

Personlighetssyndrom – borderline, antisocial

↓

Missbruk/beroende

↓

Kriminalitet

625

Autism

626

626

Autistiska symtom – "Wings triad"

627

Receptionist i onåd

628

Jackan

629

Are you an aspie?

Most people with Asperger´s will answer yes to all of these questions:

- I find social situations confusing.
- I find it hard to make small talk.
- I tend to turn any conversation back onto myself or my own interests.
- I excel at picking up details and facts.
- I find it hard to work out what other people are thinking and feeling.
- I can focus on certain things for very long periods.
- People often say I was rude, even when this was unintentional.
- I have very strong, narrow interests.
- I do things in a very inflexible, repetitive way.
- I have difficulty making friends.

Källa: Cambridge Lifespan Asperger´s

630

Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

631

631

Mentaliseringsbaserad terapi

Att mentalisera innebär att göra egna och andras handlingar begripliga utifrån bakomliggande mentala tillstånd; som önskningar, känslor och föreställningar

632

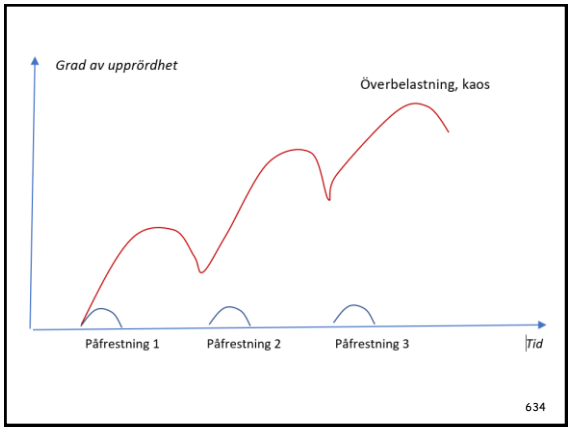
632

Lina, 21 år

- Ångest och nedstämdhet
- Labilt humör
- Svart-vitt sätt att uppfatta tillvaron och andra människor
- Svårt klara relationer
- Skär sig för att lindra ångesten
- Flera självmordsförsök, ofta i samband med hot om separation
- "Vet inte vem jag är"
- Avskyr sig själv

"Varför ska man leva om det blir lättare om man bara dör… skär mig hela tiden, ingen ser. Kuratorn och psykiatrin är bara skit. Det hjälper ju inte. Jag mår ju aldrig bra… det känns om om alla polare också skär sig så de har nog med sig och orkar inte med mig."

633



634

Borderline personlighetsstörning

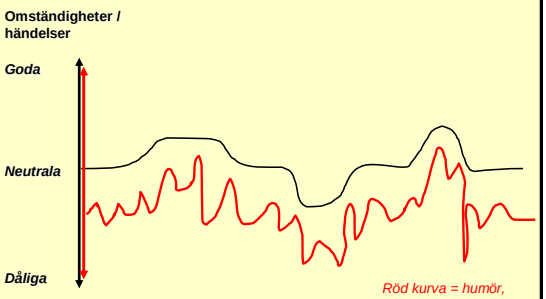
Instabila relationer, impulsivitet

- Skräckslagen inför separationer
- Idealiserar och nedvärderar
- Störning i identitet och självbild
- Destruktiv impulsivitet (slösaktig, sexuellt, drogmissbruk, hetsätning)
- Självdestruktivitet (suicidförsök, skärningar)
- Affektiv labilitet
- Kronisk tomhetskänsla
- Aggressivitetsproblem
- Kortvariga gränspsykotiska episoder

635

635

Att reglera sitt humör – den instabile



636

636

11.30-11.45

Hur kan jag hantera min egen stress?

637

637

Din hälsa beror av din förmåga att hantera stressen i ditt liv effektivt

- **Att lära sig hantera stress ökar chansen till ett långt och friskt liv.**
- Att ändra livsstil varaktigt är inte lätt. **Nyckeln till framgång är att veta *varför* man vill göra det, och påminna sig anledningen var dag.**

638

638

Vad behöver jag själv för att må bra?

639

639

När riskerar jag att inte må lika bra?

640

640

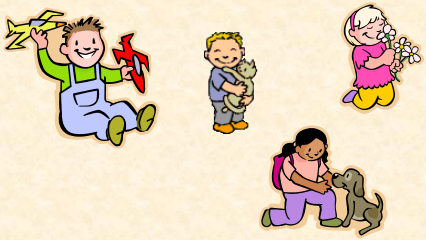
Hantera stressen i mitt liv

Välj själv
Ta kontroll över tankar och känslor
Ta väl hand om mig
Samarbeta lagom

641

641

Var som ett barn



(Vem lär barnen att bli som vi?)

642

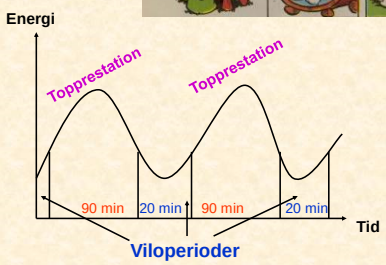
642

Vila och filosofera

643

643

Växla mellan aktivitet och vila



644

644

Natur

645

645

Sol, vind och vatten

646

646

Himmel och hav

647

647

En liten stuga på landet

648

648

En gnutta motion

649

649

Beröring

650

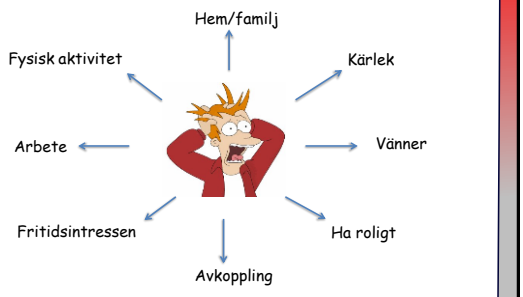
650

Djur!

651

651

Stresshantering och KASAM – tänk brett



652

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
7.	*KASAM:*	*Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)*

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

653

När ska DU börja?

Vi vet hur vi vill ha det och att vi kan få det precis så, men vi får ändå inte till det… Det slinter, det storslagna projektet rullar ner igen, vi måste börja om från början, och under tiden förlorar vi barnen, våra älskade och våra liv… Snart ska jag hantera mitt eget liv hur lätt som helst, men inte riktigt än.

Ona Fyr, Ingebright Steen Jensen

654

Tänk om vi tog ett steg åt sidan och kände efter ordentligt vad som ger livet mening – och sedan bestämde oss för att ta *the konsekvenser?*… Det räcker långt att vi tar våra egna drömmar på allvar; att vi väljer tid, hälsa, upplevelser, gemenskap och nöjen framför fler mikrovågsugnar.

Ona Fyr, Ingebright Steen Jensen

655

655

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

656

656

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

- **Faktiskt omöjligt,** t ex ekonomiskt beroende av jobbet/chefsposten, köpt för dyrt hus?
- **Svag självkänsla,** bekräftelsebehov, har inte "råd" att riskera ett avvisande?
- **Ond cirkel** – för stressade för att orka ta itu med vår stress?
- **Mår för dåligt,** för jobbigt att ta itu med någonting alls i livet?
- **Begränsad förmåga till självdisciplin,** den vi har går åt på jobbet?
- **Det roliga kommer "utöver",** sker till priset av stress eftersom det inte ryms inom den vanliga tiden?
- **Jag vill inte dumpa min stress på andra** genom att "prioritera" eller "delegera"?

657

657

Hur vi stressar oss själva…

- Upplever kraven högre än de är.
- Upplever vår förmåga att hantera kraven som lägre än den är.
- Skiljer inte på bråttom och viktigt.
- "Jämförelsehelvetet" - låter andra vara normen och jämför oss med dem.
- "Additionsstress" – vi försöker nå upp till summan av alla våra bekantas goda egenskaper och prestationer.
- "The imposter syndrom".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

658

…varav följer några motmedel

- Välj själv - tankar, känslor, handlingar, mitt liv.
  - Själv välja mina värderingar och leva efter dem.
  - Ifrågasätt "kraven" – vems är de egentligen?
  - Förnöjsamhet.
  - Lära mig prioritera, och schemalägga mina prioriteringar.
  - Göra en "sluta göra-lista".
- Åtgärda min svaga självkänsla, inte symtomen på den.
  - Jag har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra mig med dem?
  - Jag kan mer än jag tror – om jag försöker.
  - Skriva dagbok och reflektera över min tillvaro.

659

Ytterligare material

660

Vad kan jag själv göra för att motverka skadlig stress?

Tänkandet

- En dos hälsosam **"psykologisk anarki"**.
- **Kunskap och intresse** för problemet.
- **Jag är värdefull.**
- **Mitt liv handlar om något viktigt.**
- **Från offer till styrman**
  - "Människan måste bara två saker – välja och dö".
  - Inse att det finns oändligt med information men begränsad hjärnkapacitet.
  - Acceptera att det finns oändligt att göra men begränsat med tid.

661

661

Vad kan jag själv göra för att motverka skadlig stress?

Praktiken

- **Balans** i livet.
- **Pausa** mellan varven.
- Odla **flera intressen** – ha inte alla ägg i samma korg.
- **Social gemenskap** – odla mina relationer.
- **Prioritera livets glädjeämnen**, sådant som får mig att skratta.
- **Fysisk aktivitet.**
- **Kroppskontakt** och sex.
- Träna **"aktiv avspänning"**.

662

662

Vetenskapens topp tre för ett lyckligare liv

1. Odla goda och närande relationer. Var inte rädd för att göra dig behövd. Och låt andra känna sig behövda.
2. Se och var tacksam för det du har, i stället för att stirra på det du saknar. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. Sök mening bortom dig själv. Ge för att få. Ge av dig själv, låt din glädje och din lycka smitta andra.

663

Om jag vill ha mer lyckokänslor i mitt liv

1. Se det jag har - inte det jag saknar.
2. Fokusera medvetet på de positiva aspekterna och leta efter möjligheterna.
3. Sträva efter att ge till andra, inte efter att få.
4. Ge av dig själv, låt din glädje och din lycka smitta andra.
5. Var inte rädd för att göra dig behövd.
6. Och låt andra känna sig behövda.

664

664

"Rik på riktigt – om välbefinnande i vardagen"

"Vardagens Femkamp"
- God självkänsla
- Några goda relationer
- Givande sysselsättning
- Tillräckligt god ekonomi
- Lagom livstempo

"Medaljerna"
- Mening
- Glädje
- Kärlek
- Frid
- Vardagsmakt

665

665

Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (1)

- När jag väl lärt mig hantera min egen stress kan jag lättare hjälpa andra hantera *sin* stress.
- Vem väljer egentligen mitt liv? Jag måste ta ansvar för att själv välja mitt liv. Gör jag inte det finns det många andra som så gärna tar över väljandet och då riskerar jag att leva det liv *dom* vill ha mig till att leva, inte mitt eget.
- Att välja sitt liv fordrar god självkänsla. Jag är värdefull, mitt liv handlar om något viktigt, jag är värd ett gott liv och värd att ta väl hand om mig själv.
- För att kunna välja klokt behöver jag därtill känna mig själv och mina behov. Vad behöver jag för att må bra, när riskerar jag att må sämre?
- Ha rimliga krav. "Good enough" får duga i de allra flesta sammanhang. Vad är det *minsta* som jag faktiskt måste göra med detta just nu?
- Prioritera tuffare, strunta i allt trams som knappt gör någon skillnad för någon.
- Lägg inte till ännu mer sysslor och åtaganden i ditt liv. Börja *ta bort* saker i stället.
- Odla goda arbetsvanor.
- Lägg in en sen kväll i veckan på jobbet för att ha utrymme att komma ikapp när så behövs. Stressande att ha högar med ogjorda uppgifter som väntar, det kan vara lika stressande att inte göra saker som att ta itu med dem.

666

666

Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (2)

- Det är inte farligt att vara trött ibland, särskilt inte om jag är det av en god anledning. "Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött." (Sandor Marai)
- Men hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv? Så länge jag sover gott om nätterna, vaknar utvilad och på gott humör, är glad för en dag till och tycker om mina medmänniskor är jag inte påfallande stressad och knappast i riskzonen för att utveckla stressrelaterad ohälsa.
- Om jag börjar må allt sämre: kommer någon att märka det och ta upp det med mig?
- Viktigaste skydden mot att utveckla ohälsa: Sova tillräckligt och umgås mycket med människor jag tycker om och mår bra av.
- Maxa ditt sociala stöd:
  - Försök inte klara livet själv.
  - Be om hjälp med allt svårt och viktigt.
  - Skaffa dig en mentor.
  - Prata med dina vänner, på riktigt.
  - Starta en "livskvalitetsgrupp".
  - Be att få starta en kollegial samtalsgrupp på jobbet.

667

667

Ta kontroll över min egen stress och hjälpa medarbetarna hantera sin stress (3)

- Om vi nu vet så väl vad vi behöver göra, varför gör vi det ändå inte?
  - Faktiskt omöjligt, t ex ekonomiskt beroende av jobbet/chefsposten, köpt för dyrt hus?
  - Svag självkänsla, bekräftelsebehov, har inte "råd" att riskera ett avvisande?
  - Ond cirkel – för stressade för att orka ta itu med vår stress?
  - Mår för dåligt, för jobbigt att ta itu med någonting alls i livet?
  - Begränsad förmåga till självdisciplin, den vi har går åt på jobbet?
  - Det roliga vi faktiskt *vill* göra kommer "utöver", sker till priset av stress eftersom det inte ryms inom den vanliga tiden?
  - Jag vill inte dumpa min stress på andra genom att "prioritera" eller "delegera"?

668

668

Välj själv ditt liv

669

669

Andas bättre
Yogaövningar
Massage
Skäm bort dig med…
Sluta röka (!)

670

Vem väljer mitt liv?

V
Ä
L
J
(själv)
!!!

Annars
väljer
någon
annan
åt mig!

671

Men jag måste ju ändå…

Snack - jag måste
nästan ingenting.

Jag **väljer** det!

672

672

Gör vad du vill, sa Gud…
…och betala för det!

Spanskt ordspråk

673

673

How can I enjoy
this person,
situation, place,
challange?

Vilka
valmöjligheter
har jag just nu?

674

674

När du har för mycket – bestäm dig

Antingen skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjeämnena och ser glad ut.

Eller så ser jag till att min överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att min chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

675

675

Best day in my life

"There are thousands and thousands of people out there
living lives of quiet, screaming desperation
where they work long hard hours in jobs they hate
to enable them to buy things they don´t need
to impress people they don´t like."

Nigel Marsh - Work Life Balance is an Ongoing Battle
https://youtu.be/SXM7MpoVAD0?t=124

676

Lever jag rätt liv?

677

Fler bilder
(160)

678

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".

679

Fråga först **varför** du gör så mot dig själv!

680

Hur **har** jag det egentligen?

Varför låter jag det se ut på detta vis, varför finner jag mig?

681

Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att
prestation = kärlek

682

Jag är viktig och **värd**
att ha det bra!

683

Ta itu med din stressrelaterade ohälsa?

Symptom

↑

Situationen som skapar symptomen

↑

Personen som finner sig i situationen som skapar symptomen

↑

Bakgrunden och historien som skapade personen som finner sig i situationen som skapade symptomen

684

684

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.

685

Vem väljer dina mål?

"Många slösar förgäves bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner

[...]

resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräma sig över vad de aldrig får och glömmer bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

686

Den nya överklassen?
Inte alltid pengar, ära eller makt, men...

- Lyssnar på sina känslor och djupare behov.
- Kan välja och prioritera.
- Sparar energi till annat än bara jobbet.
- **Dör med känslan av att ha valt sitt eget liv.**

Ulla-Britt Fröjdin-Hellqvist, Realtid.se enligt SvD 2/10 2006

687

687

Tre livsdeviser

1. Det är ditt liv - lev så.
2. Det finns inga mellandagar – ta hand om varje dag som om det var den sista.
3. Våga välja bort - det ger plats för annat.

Okänd källa, SvD

688

Recept för självkänsla, stolthet och ett bra liv

Lev med integritet

689

689

Jag är inget offer!

690

Om jag ska hinna göra det som är viktigast för mig måste jag först sluta göra mycket som inte är lika viktigt.

Men det gör jag inte – jag vill hinna allt!

691

691

Vi är inte rädda för att dö
- vi är rädda för att inte ha levat.

Rollo May

692

O God, don´t let me die without having really lived and really loved

John Powell, Fully human, fully alive

693

Hur ska man leva, frågade mig i ett brev en som jag tänkt ställa samma fråga.

Nu och som alltid förr, vilket framgår ovan, är inga frågor av sådan vikt som de naiva.

Wislawa Symborska

694

694

Det mänskliga dramat handlar om att försöka komma underfund med vad som är och vad som inte är av betydelse i ett ändligt liv.

Joseph Epstein, Friendship: An Exposé

695

695

Vad krävs för ett lyckligt liv?

Tak över huvudet
Mat för dagen
Något att göra
Något att se fram emot
Någon att älska
Självrespekt

696

696

The glory of God is a human being who is fully alive

John Powell, Fully human, fully alive

697

Så här?

"Fråga inte vad världen behöver, fråga vad som gör dig levande. Gå sedan och gör just det. För vad världen behöver är människor som blivit levande."

Harold Whitman

698

698

Begin with the end in mind

Din partner, dina barn, din bäste vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

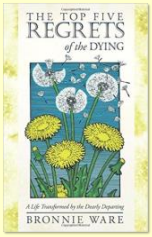
699

699

700

Vad kan vi lära av dem som snart levt klart?

1. I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me.
2. I wish I didn't work so hard.
3. I wish I'd had the courage to express my feelings.
4. I wish I had stayed in touch with my friends.
5. I wish that I had let myself be happier.



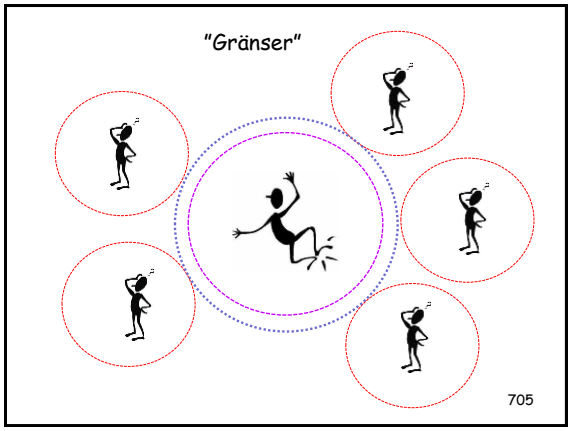
701

701

702

703

704

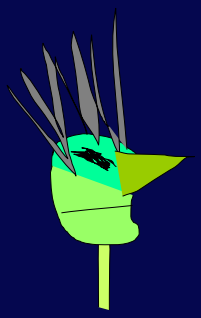


705

Öva!

Säg vad du tycker och vill, säg "ja" eller "nej", på rätt ställe, på rätt sätt, av rätt anledning.

706



"Jag vill…"
Jag vill inte…"

"Jag tycker inte om…"
"Jag vill hellre…"

"Jag föredrar att…"

"Jag hinner inte…"

707

"Kommer inte att hända"

708

Hur kan jag göra om jag har en "dålig" chef?

1. Fundera på om hen vet om det själv.
2. Är det rimligt att tro att han/hon skulle vilja bättra sig?
3. Vänta inte, men välj rätt tillfälle för samtalet.
4. Utgå inte från att chefen har dåliga avsikter med sitt beteende.
5. Tala om vad hen kan göra bättre, hur och varför.
   - Var konkret. "När du gör x gör jag y, och det resulterar i z. "
   - Föreslå alternativ. "Jag skulle vilja att du istället gör så här."
6. Beröm din chef när du finner anledning.

709

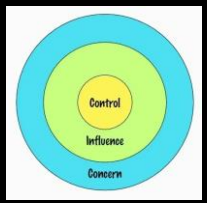
709

JAG KAN BESLUTA OM VAD JAG SKA GÖRA - MEN INTE HUR DET SKA GÅ

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

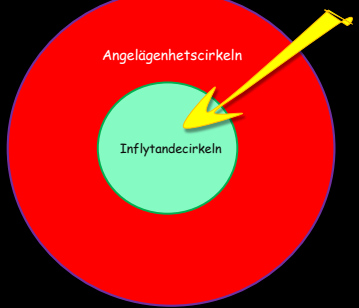
JAG KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN…
…MEN **RESULTATET** RÅDER JAG INTE ÖVER

DET ENDA JAG KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA MITT ÄPPELTRÄD
(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



710

Var tillbringar jag mitt liv?

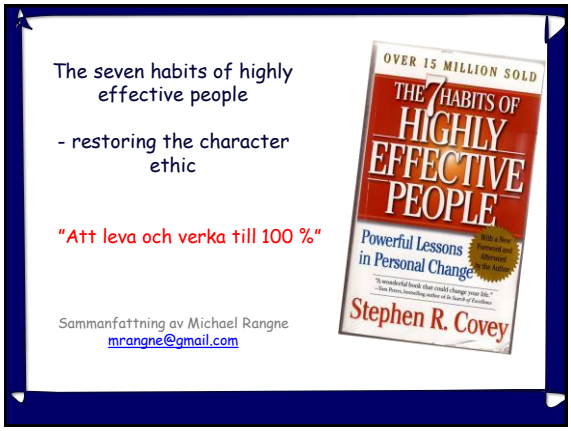


711

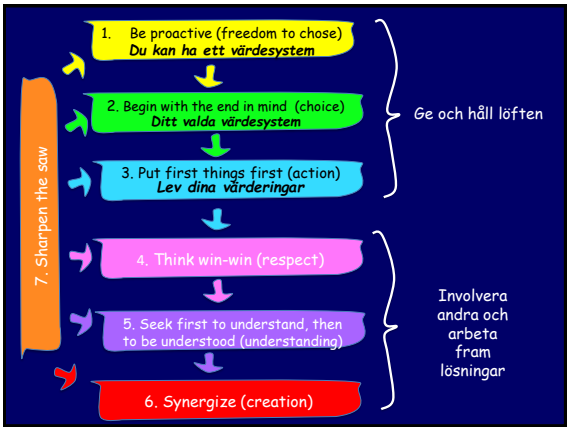
711

712

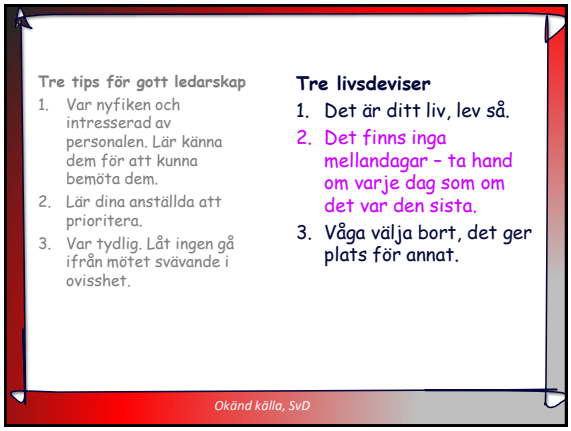
713



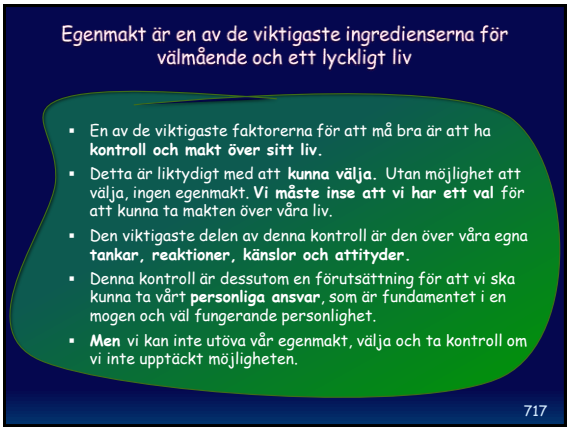
714



715



716



717

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

718

Näringslivstoppen - den nya underklassen?

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önskningar för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD

720

720

Slutresultatet av 9 + 3 + 4 års skolgång i somliga fall

"Om man har en chefsroll måste man vara redo att välja bort familjehelgen i sommarstugan. Affärsmässighet handlar om att lägga känslorna åt sidan till förmån för kunden. Kvinnokulturen måste bli mindre känslosam och mer rationell."

Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006 (från SvD)

721

721

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

722

722

God självkänsla

- Gör att jag känner mig **värd** att ha det bra i livet och att trivas på jobbet.
- Förhindrar att jag låter mig utnyttjas på jobbet eller privat.
- Minskar risken för utbrändhet och utmattningssyndrom.
- Är kort och gott **en förutsättning för att jag ska kunna ta ansvar för mig själv** – hur jag mår, mina relationer och hur mitt liv ser ut.

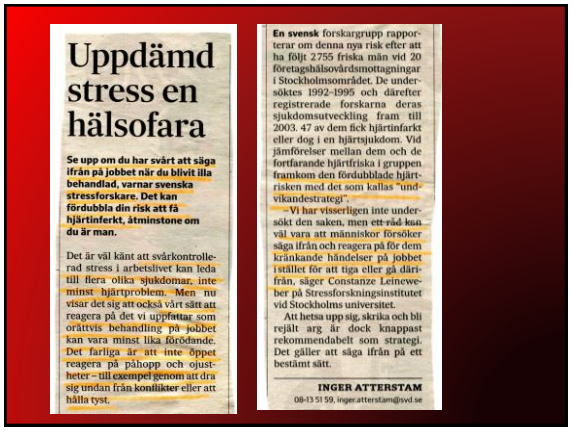
723

Tvenne lagar styra mänskolivet.
Tvenne krafter välva allt, som födes under månens vanskeliga skiva.
Hör, o mänska! **Makten att begära är den första. Tvånget att försaka är den andra.**

Erik Johan Stagnelius

724

724



Uppdämd stress en hälsofara

Se upp om du har svårt att säga ifrån på jobbet när du blivit illa behandlad, varnar svenska stressforskare. Det kan fördubbla din risk att få hjärtinferkt, åtminstone om du är man.

Det är väl känt att svårkontrollerad stress i arbetslivet kan leda till flera olika sjukdomar, inte minst hjärtproblem. Men nu visar det sig att också vårt sätt att reagera på det vi uppfattar som orättvis behandling på jobbet kan vara minst lika förödande. Det farliga är att inte öppet reagera på påhopp och ojustheter – till exempel genom att dra sig undan från konflikter eller att hålla tyst.

En svensk forskargrupp rapporterar om denna nya risk efter att ha följt 2755 friska män vid 20 företagshälsovårdsmottagningar i Stockholmsområdet. De undersöktes 1992–1995 och därefter registrerade forskarna deras sjukdomsutveckling fram till 2003. 47 av dem fick hjärtinfarkt eller dog i en hjärtsjukdom. Vid jämförelser mellan dem och de fortfarande hjärtfriska i gruppen framkom den fördubblade hjärtrisken med det som kallas "undvikandestrategi".

–Vi har visserligen inte undersökt den saken, men ett råd kan väl vara att människor försöker säga ifrån och reagera på för dem kränkande händelser på jobbet i stället för att tiga eller gå därifrån, säger Constanze Leineweber på Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet.

Att hetsa upp sig, skrika och bli rejält arg är dock knappast rekommendabelt som strategi. Det gäller att säga ifrån på ett bestämt sätt.

INGER ATTERSTAM
08-13 51 59, inger.atterstam@svd.se

725

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

- **På svenska arbetsplatser** råder brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svälja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o: I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.**

- **Norrmännen** rycker på axlarna.
- **I USA och Storbritannien** visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt – och de gör det utan att skämmas.
- **I Danmark, Storbritannien och USA** tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

726

"Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

"Hej Gunilla. Dina svar ger ofta råd att inte stöta sig med rådande strukturer. Risk finns då att strukturerna cementeras. Jag skulle gärna se ett mer kreativt chefskap i dina råd.

Svar: Jag har personliga erfarenheter av att utmana strukturer från tiden när jag var ung. Jag ifrågasatte fackets demokratiska beslutsprocess och drev förslaget att medlemmar skulle få rösta om en viss fråga.

Fick utrymme att skriva på Expressens ledarsida. **Det höll på att kosta mig jobbet, och när jag sökte nytt arbete var ingen intresserad av att anställa mig. Jag ansågs vara besvärlig."**

Gunilla Ahrén, DN 2016-02-28 727

727

"Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

Sverige är ett ängsligt land. **Vi låtsas att vi är öppna för nytänkande. Sanningen är tyvärr ofta att den person som berättar obekväma sanningar mobbas ut.** Jag har också noterat hur det brukar gå för dem som ifrågasätter strukturer på arbetsplatser. Bara om högsta chefen och ledningen beslutsamt står bakom öppenhet och nytänkande är det möjligt att förändra.

Redan på 1500-talet hade författaren Machiavelli lärt sig hur människor fungerar. Han skrev i sin bok "Fursten" ungefär så här om förändringar: **Människan är klentrogen till sin natur och misstror nyordningar eftersom hon inte vet hur hon drabbas av dessa. Därför håller hon fast vid det gamla, välkända och motarbetar nyordningar och förändringar.** Detta beteende gör att jag värnar om den person som ställer frågan.

Gunilla Ahrén, DN 2016-02-28 728

728

729

Tips från coachen

- Var närvarande i ditt liv (närvaroövningar).
- Formulera värderingar inom dina viktiga livsområden och återkom till dem ofta.
- Konkretisera dina värderingar i konkreta handlingar/steg och planera in när du ska utföra dem.
- Gör små, bra saker kontinuerligt för att hålla nere stressnivån.

Åka till Thailand ett par veckor gör ingen större skillnad för kvalitén på din vardag.

Tack till Kristofer Zetterqvist

730

Har jag valt mig själv?

731

Our loss of wisdom

https://youtu.be/VYu0kMCxFEE?t=433

732

732

Get a job. Go to work. Get married.
Have children. Follow fashion.
Act normal. Walk on the pavement.
Watch TV. Obey the law.
Save for your old age

733

733

Övertro på metoder och tekniker

Skaffa dig inte någon "metod"

Skaffa dig en livsfilosofi

734

734

Lathund, effektiv stresshantering

Den konkreta vägen:

1. Träna
2. Äta
3. Tid för återhämtning
4. Sova
5. Umgås
6. Börja om

Den filosofiska vägen:

1. Reflektera och filosofera
2. Prata med andra om det som är viktigt
3. Välj själv ditt liv
4. Välj hur du tar det, välj perspektiv
5. Välj mening, även om det är stressigt
6. Försök inte lösa problem som saknar lösning

735

735

Att leva ett medvetet liv

Se klart och se det goda

- Tänk på hur du tänker.
- Se saker klart, som de faktiskt är.
- Se allt det som är bra i ditt liv, inte bara det dåliga.
- Var glad och tacksam för allt bra som finns i ditt liv.
- Jämför gärna hur du har det med andra, men jämför då med de 99 % som har det *sämre* än du.

736

736

Att leva ett medvetet liv

Lev modigt

- Var tydlig, visa vem du är. Säg ja eller nej utifrån vad du faktiskt tycker, men med respekt för andra.
- Välj själv, men gör det på ett vänligt sätt och efter att först ha lyssnat på vad andra har att säga.
- Ta inte bekvämaste vägen, utan välj den som ger mest mening och glädje för både dig själv och andra. Man mår bra av att anstränga sig.

737

737

Att leva ett medvetet liv

Välj vem du vill vara med andra

- Hur och vem du är gör skillnad för andra, så ta ansvar för dig själv och hur du påverkar andra.
- Ge för att få, var den som börjar.
- Försök förstå vad andra behöver och hur du kan hjälpa dem med det.
- Tänk att det ska bli bra för alla.
- Du kan välja att leva som en klart lysande fyr för andra människor.
- Andras uppskattning och förtroende är något man förtjänar, det är en konsekvens av hur jag väljer att vara.

738

738

Att leva ett medvetet liv

Var närvarande och upplev ditt liv

- Gör bara en sak i taget, och var helt närvarande i det du gör.
- Sträva efter att uppfatta allt mer av vad som händer både inom dig själv och hos andra

Ta hand om dig

- Var måttlig. Du kan unna dig nästan allt roligt och gott litet då och då, men ingenting i övermått.

739

739

Ta itu med din stressrelaterade ohälsa?

Symptom

↑

Situationen som skapar symptomen

↑

Personen som finner sig i situationen som skapar symptomen

↑

Bakgrunden och historien som skapade personen som finner sig i situationen som skapade symptomen

740

740

En chef med god självkännedom

- 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.
- Kännetecknas 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

741

741

En chef som är otrygg i sig själv och saknar självinsikt

- 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.

Undersökning på Skanska, refererad av Mia Odbas i SvD

742

742

Avgörande är…

Kontroll över livet
Deltagande
Kompetens

743

Vill du förändra något i ditt liv?

Motivation

Erfarenhet
Slutsats
Beslut
Plan
Förankring och stöd
Handling
Utvärdering → Justering → Vana

1. Kom ihåg ditt "varför"
2. Sätt det i ett större sammanhang
3. Gör det kul
4. Gör en vana av det
5. Förkunna för världen vad du gör
6. Be om hjälp
7. Utvärdera regelbundet

744

Det är
BESLUTEN
som förändrar
världen!

745

745

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

1. Tillvaron upplevs **hanterbar,** läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).
2. **Vågar säga nej** (om de känner dig jäktade eller trötta).
3. **Prioriterar ömsesidiga relationer,** avvecklar de som tar mer energi än de ger.
4. **Gör meningsfulla saker,** vardagen upplevs meningsfull inom alla områden.
5. **Balans i livet** - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
6. **Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter,** saker som ger energi, saker för dem själva (inte för andra).

Carita Håkansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006

746

Vad händer när du fått allt du vill ha?

Att få vad du vill ha gör dig inte lycklig.
När du fått allt du vill ha i livet undrar du istället – är detta allt?

"Happiness? - I don´t want it!"
Zen-mästare.

Conversations with Werner Erhard: On problems.

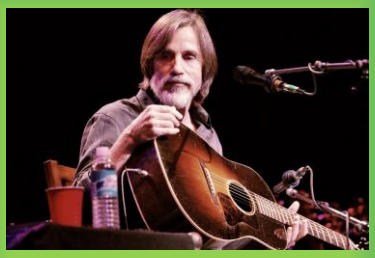
747

Vad händer när du fått allt du vill ha?

"Is this all there is?"

748

For a dancer



https://youtu.be/78AVc2jV4Sg?t=105

http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2jV4Sg

749

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

750

750

Roll	Hur jag vill bli ihågkommen	Hur jag ska vara (karaktär)	Vad jag ska göra (konkreta handlingar)
Make			
Förälder			
Vän			
Arbetskamrat			
Ledare/chef			
Annan			

751

751

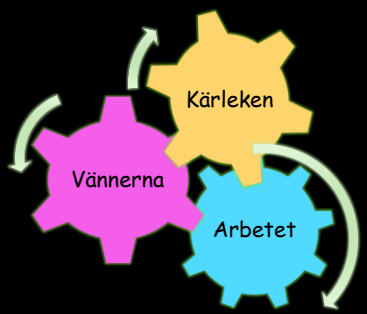
Lutar min stege mot rätt vägg?

Vad är min framgång värd, om jag:

- Känner en djup inre saknad och tomhet?
- Kämpar förgäves för att känna dig hel och leva i enlighet med mina egna värderingar?
- Saknar djupa och tillfredsställande relationer till andra människor?

752

"Livets tre ben" (Karin Thunberg)



753

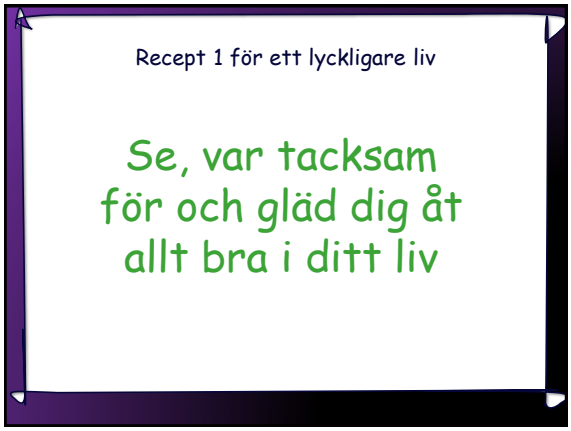
Hur skulle jag vilja ha det i mitt liv? Skriv!

754

754

755

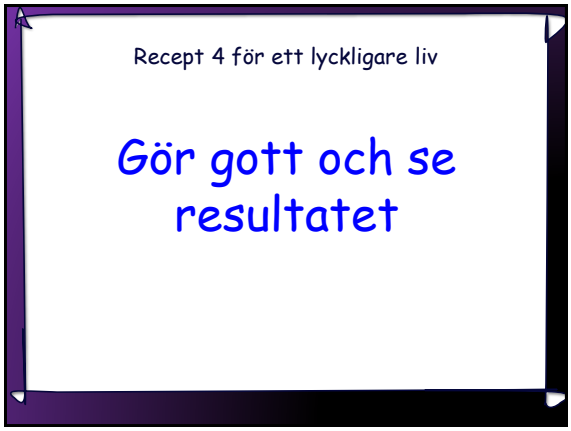
756



757

758

759



760

Kan det vara så att många har ungefär de liv de förtjänar?

761

Hjälper pengar?

Använd dina pengar till att kontinuerligt berika någon annans nu, och låt den andres glädje smitta dig.

762

Ge för att få!

Det finns massor av enkla och underutnyttjade vägar att glädja sina medmänniskor en smula!
Plats för egna idéer:

- _____
- _____
- _____

763

Recept 5 för ett lyckligare liv

Lev med integritet

764

Ett recept för givande relationer och ett rikt liv (1)

- **Varje människa och varje möte är en möjlighet för mig**
  - Att **lära mig** något nytt om mig själv, den andre och världen, och därigenom växa och utvecklas.
  - Att uppleva **glädje och mening**.
  - Att **uttrycka mig** själv i världen.
  - Att **göra skillnad**.
  - Att **ge av mig själv**, att göra något gott för den andre. Varje människa har i varje stund behov som jag kan försöka tillfredsställa.
  - Att **ta emot** något av den andre, och därigenom **göra det möjligt för hen att ge**. Att ge till andra, att betyda något för andra och känna att man gör skillnad är vårt djupaste behov. Men då måste någon vara villig att ta emot!

765

Ett recept för givande relationer och ett rikt liv (2)

- Jag behöver inte alls ge något materiellt - våra viktigaste behov är andliga, psykologiska och sociala. **Vad behöver denna människa just nu,** och vad av detta kan just jag ge?
- Det mest värdefulla jag kan ge är mig själv, att **visa mig som jag är** – mina sanna känslor, tankar och reaktioner. Den andre får då hjälp att orientera sig i vår relation, och att se och förstå sig själv bättre. Denna äkta återkoppling ger därtill den andre en möjlighet att justera sitt beteende i mötet om hen skulle vilja det.
- **Jag kan inte undvika att påverka en människa jag möter, jag kan bara välja vilken inverkan jag ska ha.** Det valet förutsätter att jag tar ett personligt ansvar för mig själv och hur jag är mot andra. **Hur känns det jag säger eller gör för den andre just nu?** Jag behöver inte göra något "stort" för att göra skillnad för andra – det räcker långt att jag medvetet väljer vem jag är i mina möten.

766

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.

767

767

WHO I AM MAKES A DIFFERENCE

Livet blir ett äventyr

Werner Erhard: Making a difference.

768

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra

769

I vilken box lever du ditt liv?

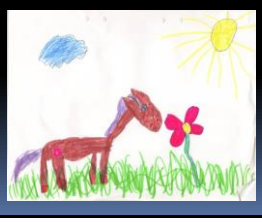
Att leva för andras gillande gör det svårt för oss att BRY OSS PÅ RIKTIGT

770

770

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

Ralph Waldo Emerson



7
71

771

Den vise hopar inga skatter.
Han lever för andra; då röner han framgång.
Han ger åt andra; då får han överflöd.

Konfutse

772

"Examine your motives"

"I saw that if one´s motives are wrong, nothing can be right. It makes no difference whether you are a mailman, a hairdersser, an insurance salesman, a housewife – whatever.

As long as you feel you are serving others, you do the job well. When you are concerned only with helping yourself, you do it less well – a law as inexorable as gravity."

Arthur Gordon

773

En definition på "tragedi"?

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

774

Jag behöver inte åka till Afrika för att göra skillnad…

…det räcker att jag börjar ta ansvar för mig själv i världen!

775

775

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

776

"Dålig självkänsla"?

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

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

777

I vilken box lever jag mitt 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.

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

778

778

Hur kan du förändra din upplevelse av andra?

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

Werner Erhard, Communication workshop

779

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

780

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

781

Kan det vara så att…

…man måste GE något för att få något?

782

782

Blir man inte "utbränd" om man lever så?

Inte om jag 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 av rätt anledning och på rätt sätt **laddar upp** batterierna.

783

Vägra göra meningslösa saker!

784

784

"Gränssättning"

Felaktig gränssättning kan *skapa* konfliktsituationer.

785

785

Varför säger vi ja när vi menar nej?

1. Vi har dålig självkänsla.
2. Vi är dåliga på att känna efter och ta våra signaler på allvar.
3. Vi sneglar för mycket på vad som förväntas av oss.
4. Ett osunt sätt att söka kärlek och bekräftelse utifrån.
5. Rädda för att någon ska bli ledsen.
6. Rädda för att behöva ta en konflikt.
7. Rädda för att bli ensamma.
8. Rädda att betraktas som en tråkmåns.
9. Rädda för att uppfattas negativa.
10. Rädda att aldrig mer bli tillfrågade.
11. Vi känner det som vårt ansvar att hålla andra på gott humör.
12. Vi har fastnat i rollen att tycka att allt är roligt eller livsviktigt.

3-11: rädsla för att inte få vara med!

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PS!

786

Ett sunt ja eller nej

- Speglar min egen vilja
  - Svarar på frågor som vad jag vill och inte vill, vad jag orkar och inte orkar, vad jag behöver och inte behöver.
  - Handlar om något större än just denna fråga – vad är det jag vill med mitt liv?
- Kommer ur djupet på oss själva.
- Är inte egoistiskt utan sunt.
- Skyddar oss från överkrav och utbrändhet.
- Bygger på insikten att ett ja är liktydigt med ett nej till något annat, och vice versa.
- Att veta vad jag vill är ett sätt att ta makten över mitt liv.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PS!

787

Att lära sig ett sunt nej

- Lev ett reflekterande liv.
- Prioritera bättre, satsa på det du verkligen finner roligt och meningsfullt. Se hur ditt nej skapar utrymme för det liv du vill leva.
- Stärk din självkänsla.
- Släpp skuldkänslan – du har rätt att säga nej.
- Lyssna på, och bry dig om, din innersta vilja.
- Gå på magkänslan.
- Gör en analys – vad är det värsta och det bästa som kan hända om jag säger nej nu?
- Acceptera att du väljer fel ibland.
- Låt andra själva ta hand om sina reaktioner på ditt nej – det är inte ditt ansvar att hålla dem på humör.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Giséla Linde i PS!

788

Hur kan du göra om du själv har en "dålig" chef?

789

789

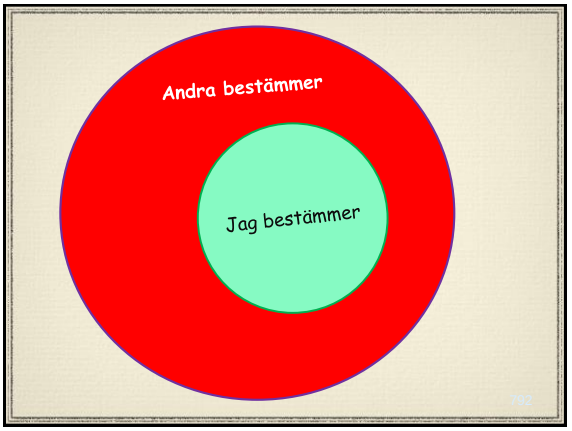
Vill du få Gud att skratta?

Berätta om dina framtidsplaner!

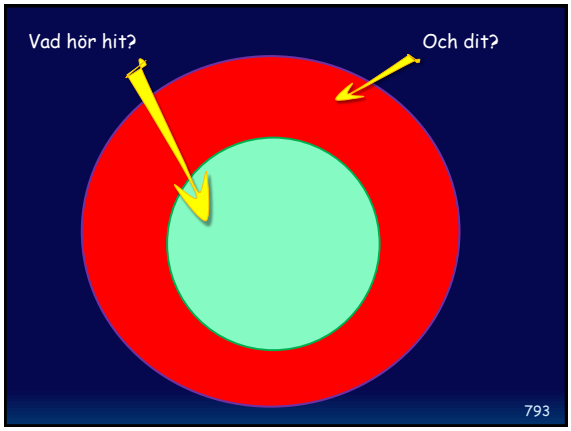
790

790

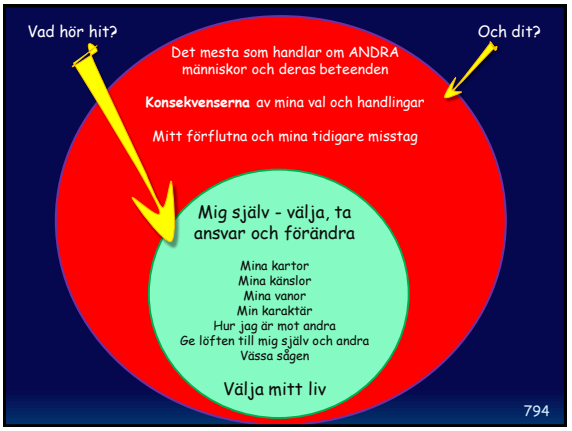
791



792

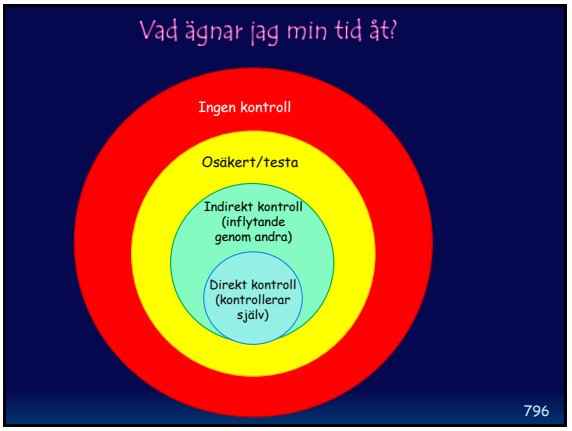


793



794

795

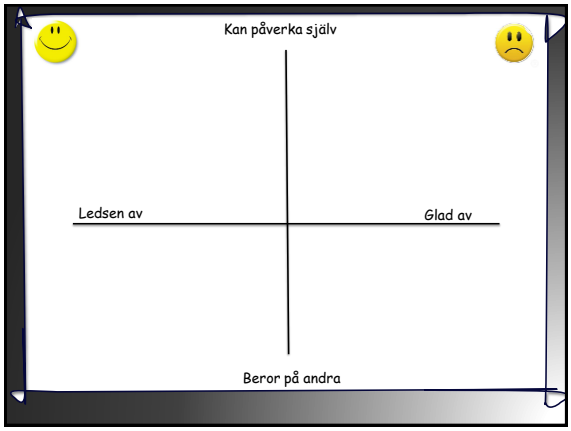


796

Hör ditt "problem" till din inflytandecirkel?

Om inte är det ett **villkor** - inte ett problem.

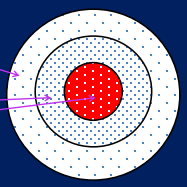
797



798

Använd ditt handlingsutrymme

- Utforska handlingsutrymmet
  - Se mitt eget utrymme
  - Se att jag kan påverka andra
- Vad kan jag göra?
  - Idéer
  - Små ojobbiga saker
  - Små steg mot en något bättre vardag
- Vad vill jag göra?
- Vad ska jag göra?



Personligt åtagande

- En idé till förbättring som jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att jag vill göra och därför bestämmer mig för att jag ska göra.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson för bilden! www.tidsverkstaden.se

799

"Organize and execute around priorities"

Ska jag prioritera mitt schema eller **schemalägga mina prioriteringar?**

800

Allt som är långsiktigt värdefullt är kvadrant 2-aktiviteter

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2 Det mesta av värde i livet äger rum här
Ej viktigt	3	4

801

Allt som är långsiktigt viktigt hör till kvadrant 2

	Bråttom	Ej bråttom
Viktigt	1	2 Planering och organisering. Personliga förberedelser. Odlande av djupa och meningsfulla relationer. Väl vald läsning. Utbildning och fortbildning. Träning.
Ej viktigt	3	4

802

Att göra sitt bästa är gott nog

Som överkurs ska sägas att det för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag **gör mitt bästa** för att leva det liv jag väljer.

Slutresultatet råder ingen över, för det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som ska ge mig stolthet och självkänsla.

803

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.

804

En väg till självkänsla och lycka i livet

Jag gör alltid mitt bästa, utifrån mina starkaste värderingar och vem jag vill vara i livet.

Att det går som det går är inget jag råder över, och inget som jag tänker låta påverka hur jag mår och ser på mig själv.

805

805

Två avgörande förmågor för ett fullt och helhjärtat liv, "being all in":

1. "Vulnerability". Våga vara sårbar och autentisk.
2. "Shame resilience". Vill jag bli älskad måste jag våga visa mig som jag faktiskt är, med alla mina skavanker, vilket förutsätter förmågan att tolerera känslor av skam ibland.

806

806

Vem vill du vara?

Lev så att du aldrig behöver skämmas om något du gör eller säger blir känt runt om i världen.

Richard Bach, Illusioner

807

807

"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"

808

808

Vill ni ha Ulrika, 50 år?

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

809

Två delar för ett bra liv

Leda mig själv

Kontroll över tankar och känslor
Ge och hålla löften
Välja och fatta beslut

Komma överens med andra

Bry mig om andra
Förstå andra
Vilja att det ska bli bra för båda

810

Proaktivitet

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

811

Proaktivitet

Motsatsen är att vara reaktiv, att **reagera** på tidigare och nuvarande händelser – gener, uppfostran, prägling, omständigheter.

Leder till offermentalitet och "inlärd hjälplöshet".

812

Proaktivitet

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra

813

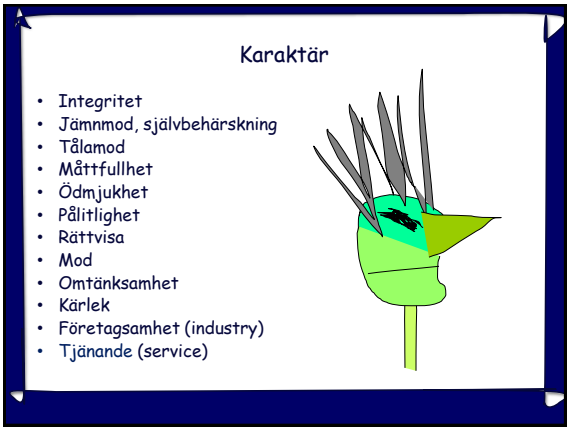
Vår karaktär, proaktivitet och effektivitet, bygger på vår förmåga att styra oss själva

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra.

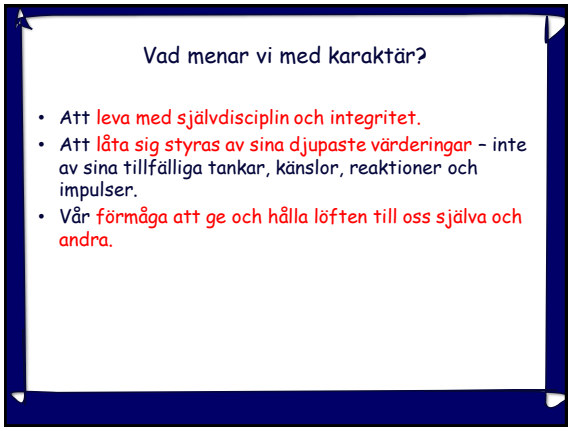
Vi kan ge löften – och hålla dem.
Vi kan sätta upp mål – och arbeta hårt för att förverkliga dem.

814

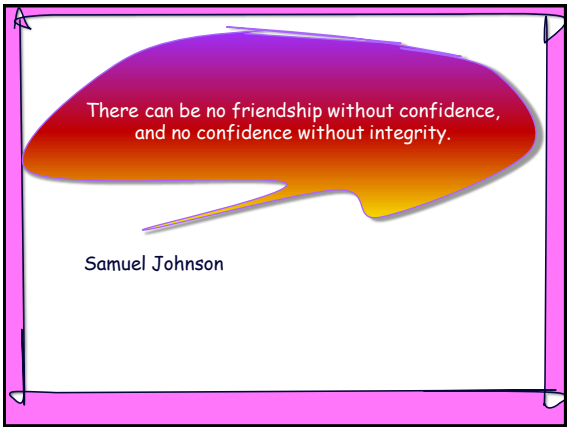
815



816



817



818

819

820

"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"

821

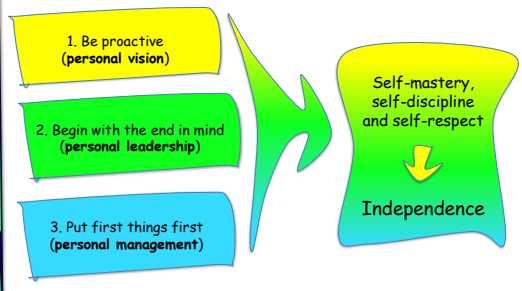
Vanorna utgår från ett antal **principer** som jag behöver

1. Förstå på djupet.
2. Lära mig.
3. Lära andra.
4. Odla och leva tills de blir en del av min natur.

Hur pass väl jag lyckas leva mitt liv i enlighet med dessa principer är avgörande för hur mycket lycka jag får uppleva i mitt liv.

822

Goda relationer är bara möjliga för dem som har självdisciplin, självbehärskning och karaktär



823

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende

Oberoende

"Interdependence"

Coveys vana 1-3 handlar om vår karaktär, "karaktärsvanor".

Coveys vana 4-6 handlar om vår personlighet och hur vi relaterar till andra, "personlighetsvanor".

Tillsammans, konsekvent använda, leder de oss genom utvecklingen från beroende över oberoende till ömsesidigt beroende.

824

Beroende

- "Du", "dom".
- Du gjorde detta mot mig. Det är ditt fel. Du måste ta hand om mig.
- Ansvaret förläggs utanför dig själv, externalisering.
- Jag *behöver* andra för att få vad jag vill ha.

825

Oberoende

- "Jag".
- Självtillit, självförtroende. Jag kan välja. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- Ansvaret (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.
- Är en bra grund för "interdependency" men är inte tillräckligt för att hantera vår tids krav.

826

Interdependency, ömsesidigt beroende

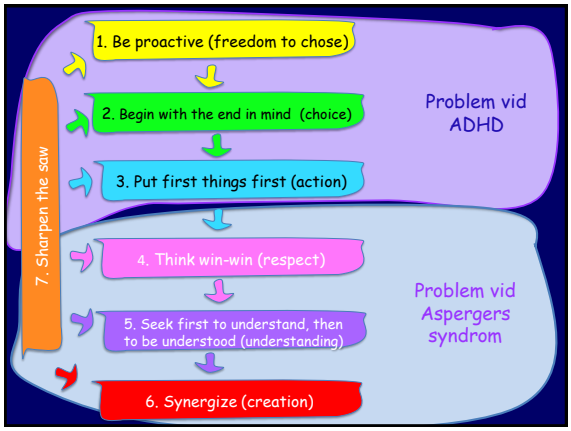
- "Vi".
- Samarbete.
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.
- Mer mogen inställning än oberoende, men vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.
- Våra största prestationer fordrar "interdependency skills". Ett bra och effektivt liv bygger på denna förmåga!

827

Kännetecken för en oberoende person

- Proaktiv (vana 1).
- Grundad i korrekta principer (vana 1).
- Styrs av sina värderingar (vana 2).
- Kapabel att organisera och verka med integritet utifrån prioriteringarna i sitt liv (vana 3).
- Har därmed de nödvändiga förutsättningarna för att välja oberoende och kan nu bygga givande, varaktiga, högproduktiva relationer till andra (vana 4-6).

828

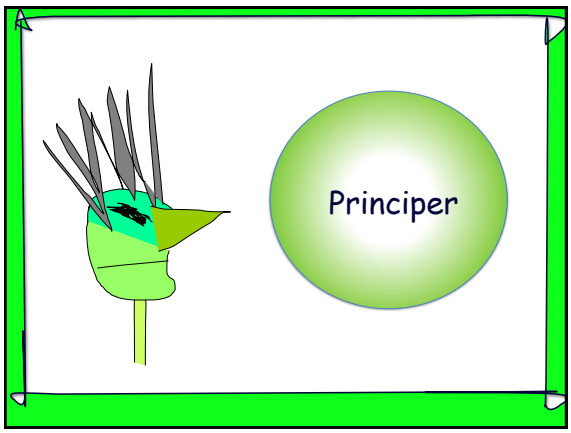


829

Välj din egen väg

- Jag kan välja att i stället välja en helt annan väg, min egen väg.
- "Two paths diverged in the woods. I took the path less travelled, and that made all of the difference." *Robert Frost.*
- Den mindre trampade stigen är här att leva efter vana 1-3. Jag bygger då 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 framgångsrik, värdefull och lycklig. Detta är att ha karaktär!

830



831

Principer - ett alternativt centrum

Principer

- Djupa, fundamentala sanningar om hur saker hänger ihop och fungerar.
- Fungerar därför att de bygger på, och ger oss, korrekta kartor.
- Pålitliga, förändras inte.
- Reagerar inte, överger oss inte, sviker oss inte.
- Oberoende av yttre omständigheter och tillfälligheter.
- Solid grund att bygga ett effektivt liv på.
- Men de är förbundna med naturliga konsekvenser. Lever vi i harmoni med principerna får det andra konsekvenser än om vi ignorerar dem.

832

Knepig situation i praktiken

Kan jag finna några relevanta och korrekta **principer** att luta mig mot, för stöd och vägledning?

833

Kan ni ge mig några exempel på viktiga principer?

834

Hjälp mig komplettera dessa principer!

1. Om jag vill att min häst ska vara mätt måste jag…
2. Om jag är bonde och vill skörda mycket havre till min häst måste jag först…
3. Om jag vill ha hela och fina tänder måste jag…
4. Om jag vill bli fotbollsproffs måste jag…
5. Som man bäddar …

6. Om jag vill få vänner måste jag…
7. Jag blir lättare omtyckt av andra om jag…
8. Om jag vill få något av andra är det klokt att…
9. Om jag vill slippa tjat från mamma behöver jag…
10. Om jag vill att andra ska lita på mig…

835

Vad är skillnaden mellan principer och värderingar?

Principer

- Naturlagar, oberoende av oss själva.
- Opererar oberoende av om vi är medvetna om dem eller inte, oavsett vad vi tycker om dem, oavsett om vi "accepterar" eller gillar dem.
- Principer styr *konsekvenserna* av våra handlingar, därför gör vi klokt i att lära oss och underordna oss principerna.

Värderingar

- Finns i vårt inre, har ingen oberoende existens.
- Subjektiva, alla har dem men olika för olika personer.
- Representerar det vi känner starkast för.
- Inspirerar eller styr våra handlingar.

Vi gör klokt i att *värdera principer!*

836

Vad behövs för ett lyckligt liv?

837

837

Fler bilder

838

Är jag lycklig?

Vår kultur:

- Tro inte att du är lycklig (då måste du vara litet dum).
- Jämför dig med grannen.
- Det fattas alltid något.
- "Alla som anser att lycka inte kan köpas för pengar handlar på fel ställen". (*Malcom Forbes)*

Ett alternativt perspektiv:

- Filosofin lär att det inte behövs mycket för ett lyckligt liv – bara det är **rätt** saker.
- Vi måste fundera över vad som **verkligen** gör oss tillfreds, sedan koncentrera oss på detta och lyfta ut resten ur vårt liv.

839

839

Några effektiva sätt att göra sig olycklig

- Fokusera på sin egen lycka.
- Tycka att man är okay oavsett hur man är och beter sig.
- Mäta sig själv och andra utifrån materiella tillgångar.
- Mäta sig själv och andra efter hur vi ser ut.
- Jämföra sig själv och andra med medias budskap om hur vi ska vara, leva och se ut.

840

840

"Vetenskap och beprövad erfarenhet" – vad påverkar vår lyckonivå?

Faktor	Påverkan	Kommentar
Goda gener	+++	50% av lyckan enligt studier
Goda sociala relationer, gott socialt stöd	+++	
Altruistisk livsstil	0/+/++/+++	Reciprokt, "tit-for-tat"
Gott äktenskap	++	Särskilt män
Hög utbildning	+	
Arbete man trivs med	+/++	
Status i samhället, andras aktning	++	"Statussyndromet"
God ekonomi	0/+/++/+++	Effekten avtar med ökande inkomster
Leva i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle	+/++	Tveksamt beträffande individualistiskt och sekulärt
Psykisk sjukdom	-/--/---	
Kroppslig sjukdom	0/-/--	Progressiv försämring och smärta påverkar negativt
Fysiskt aktiv, tränar regelbundet	+	
Introspektion, fundera över sin lycka	-	Direkt negativ effekt
Meditation, medveten närvaro	+/++	Inte samma sak som ältande
Mening, hög KASAM	++/+++	
God förmåga att förvränga intryck och minnen, se saker från den ljusa sidan	+/++	
Personlighet - känslomässigt stabil, optimistiskt lagd, extrovert, social, upplevelse av kontroll över tillvaron	+/++	Men vad är höna respektive ägg?
Kvot mellan upplevt liv och förväntningar på livet	+++	"The key to happiness? Low expectations!"

841

Fundament för ett lyckligt liv

1. Dela med dig.
2. Långsiktighet.
3. Arbeta med dina tankemönster.

842

842

Vad utmärker lyckliga människor?

1. De har lätt för att känna och uttrycka tacksamhet över vad de har.
2. De ägnar mycket tid åt familj och vänner, vårdar och njuter av sina nära relationer.
3. De är sociala och utåtriktade, har fokus på något större än dem själva.
4. De är djupt engagerade i vissa livslånga mål och ambitioner.
5. De är ofta hjälpsamma mot både kollegor och okända.
6. De har en optimistisk syn på framtiden.
7. De njuter av livets glädjeämnen och försöker leva i nuet.
8. De motionerar ofta och regelbundet.
9. De hanterar påfrestningar och kriser så att de kommer ur dem fortare och på rätt köl.

843

843

Tips för mer lyckokänslor i livet

- Lev i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle.
- Gör något nytt, nästan vad som helst.
- Arbete du trivs med.
- Aktiv och meningsfull fritid med sociala och fysiska aktiviteter.
- Skaffa dig en ny hobby.
- Träffa dina vänner och vårda dina relationer.
- Skaffa dig en lämplig personlighet
  - Känslomässigt stabil
  - Optimistiskt lagd
  - Upplevelse av kontroll över tillvaron

Bengt Brylde, lyckoforskare, i tidningen Stockholm 25/10 2007

844

Utmärkande för kloka mål

1. Ska vara mina egna, fritt valda mål – inte någon annans.
2. Självöverensstämmande, stämmer överens med mina djupaste värderingar.
3. Intressanta och personligt relevanta.
4. Ger både glädje för stunden och mening på sikt.
5. Bidrar till personlig utveckling.
6. Ger en känsla av tillhörighet och av att bidra till samhället.
7. Används för att styra och berika färden – inte i tro att lyckan väntar när jag nått målet.

845

Att hålla kursen i livet

1. Allt vi vill lyckas med – även att skapa ett lyckligare liv - fordrar motivation, ansträngning och engagemang.
2. Lev medvetet, lev med frågan. Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
3. Sträva efter en stadig ström av positiva känslor.
4. Avsätt minst en halvtimme (fast tid) var vecka till dig själv - hur du mår och hur du använder din tid. Bjud gärna in din partner.
5. Läs något berikande var dag.
6. För en dagbok över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen".
7. Sträva efter väl valda, självöverensstämmande mål.
8. Gör vanor och rutiner av det som är viktigt.
9. Hämta stöd hos andra.
10. Skaffa en bra mentor eller förtrogen.

846

846

Friskfaktorer enligt Aron Antonovsky

1. Social kompetens.
2. God självkänsla.
3. Socialt nätverk.
4. Självständighet.
5. Förmåga att hantera stress.
6. Intelligens.
7. Kreativitet.
8. Aktivitet och energi.
9. Intressen och hobbies.
10. Känsla av att kunna påverka sitt liv.
11. Optimism.
12. Vilja att hjälpa andra.
13. Ha en person att leva med.
14. Nära relationer till andra.
15. Egna gränser.
16. Känna sig delaktig i samhället.
17. Meningsfullt arbete.
18. Ordnad ekonomi.
19. Tillit till livet och andra människor.
20. Ha en livsåskådning/livsfilosofi.

Intervju med professor Kjell Kallenberg, SvD 20/11 2007

847

Vad utmärker en "mogen" människa?

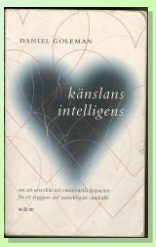
Arbeta och älska?
Effektiv hantering av tankar och känslor?
Empatiförmåga?
Medlidande?
Impulskontroll?
Glädje?
Nära relationer?
KASAM?

848

848

Vad krävs för ett lyckligt liv?

Förmåga att förstå och hantera sina och andras känslor på ett ändamålsenligt och effektivt sätt – "EQ"



849

849

"Livsresurser"

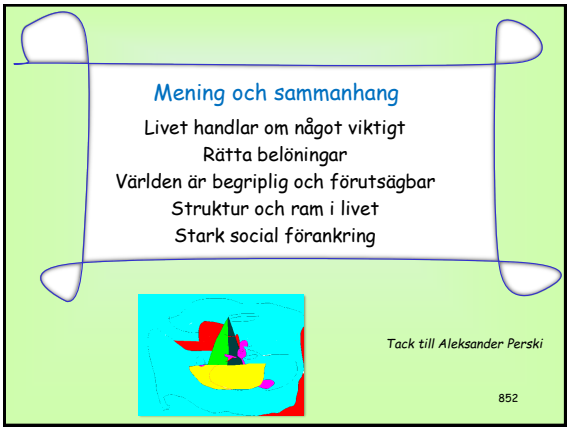
Kontroll
Socialt stöd
Mening och sammanhang
Goda livsvanor

Tack till Aleksander Perski

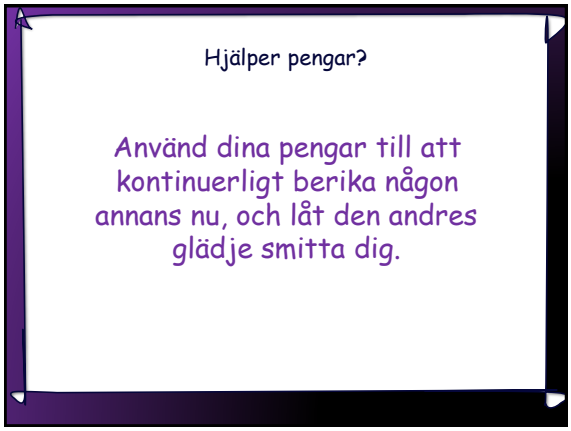
850

850

851

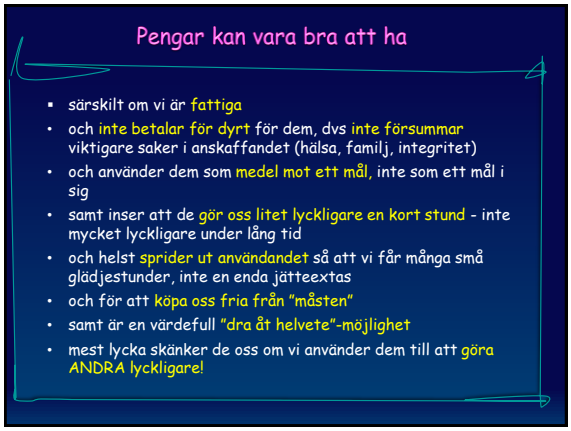


852



853

854



855

856

"Rätt sinne"

Att kunna reglera sitt inre tillstånd – den viktigaste förmågan för ett gott liv

857

857

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".

858

Stimulus

Finns här en lucka, **ett gap** mellan stimulus och respons?

Respons/reaktion

859

Hur uppfattar jag världen?

Hur förhåller jag mig till det jag uppfattar?

860

860

Mitt svar på denna fråga avgör vilket liv jag får

Vem bestämmer över mina känslor?

861

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

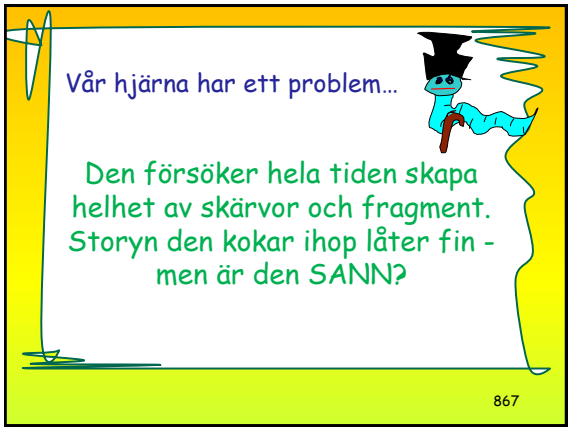
862

863

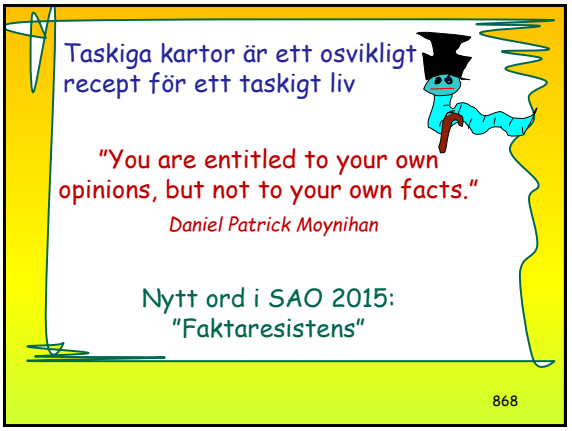
864

865

866



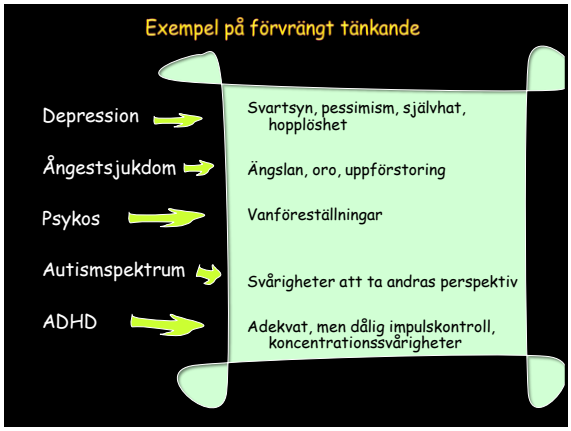
867



868

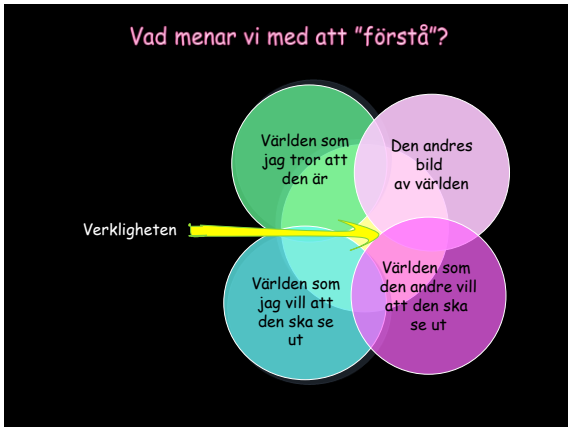
869

870

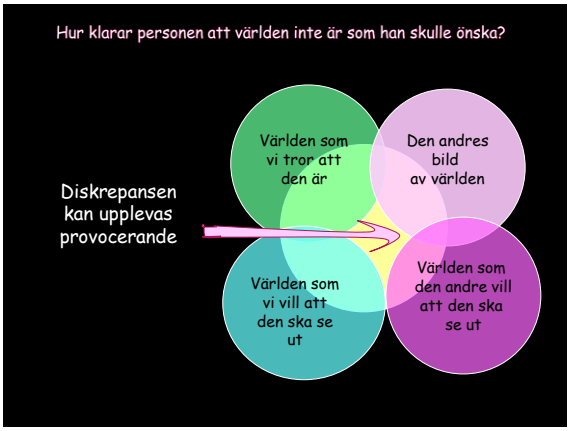


872

873

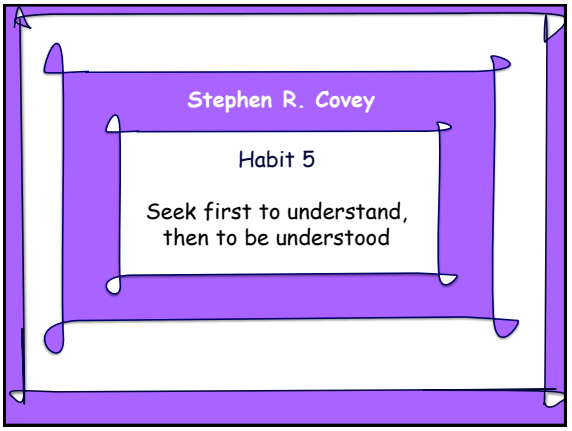


874

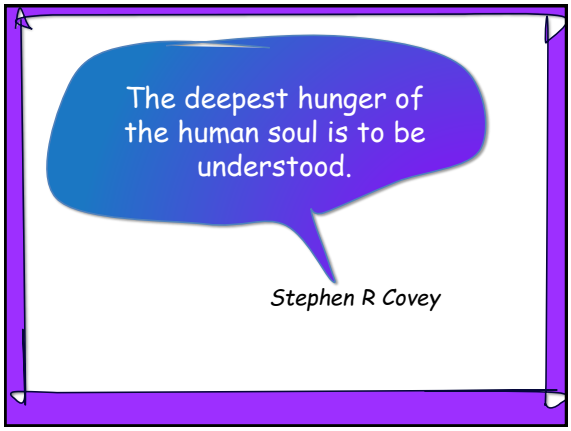


875

876

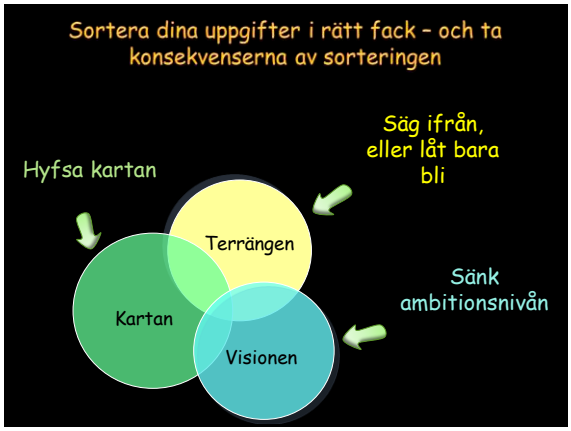


877

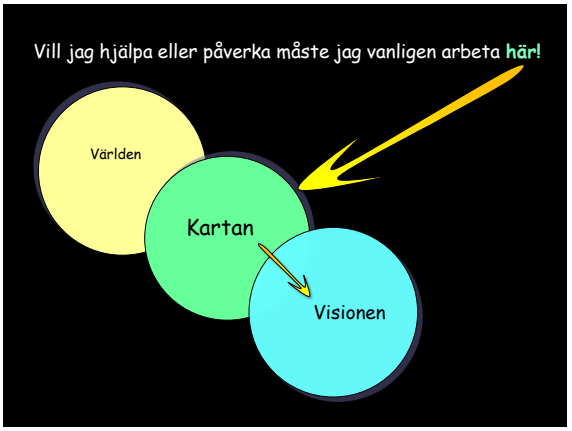


878

879



880



881

Första frågan när något gått snett:

Vad är det som denna person ännu inte begriper?

882

882

Vilka taskiga kartor och orimliga förväntningar driver beteendet?

Vad har denna människa egentligen fått för sig?

883

Vad är det som denna människa inte förstår?

Hur kan jag hjälpa henne med det?

Vad behöver hon **veta** för att kunna förstå?

884

Hjälp den andre att mentalisera

Jag förstår att det du säger är sant för din hjärna, men ***min*** hjärna kan inte förstå hur det skulle kunna vara så eftersom den tänker att…

Om man tänker som du gör nu, att… så är det naturligt att man landar i att…

Om man i stället tänker att… så hamnar man i stället i att…

885

885

Beteendestörning handlar ofta om bristande färdigheter

886

Vilket synsätt funkar bäst?

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

eller

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

887

887

Problemen förstärker varandra

Dåliga kartor

Orimliga förväntningar

Svårt finna bra balans mellan integritet och samarbete

Ofta personlighets relaterat

Stress

Ännu sämre kartor

Tilltagande "besvärlighet" och samarbetssvårigheter

888

888

Sex bra vägar/vanor för ökat välbefinnande

Acceptans

Närvaro i nuet

Tacksamhet

Fokusera på det positiva

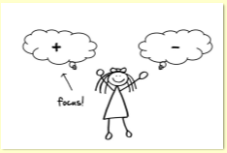
Relativisera

Humor och perspektiv

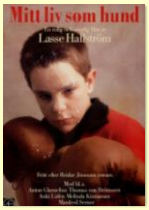
889

Två bra vägar till ökat välbefinnande

Fokusera på det positiva



Relativisera



890

890

Går det att föreställa sig något jävligare
än att ens barn blivit ihjälkört av ett fyllo?

891

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

892

892

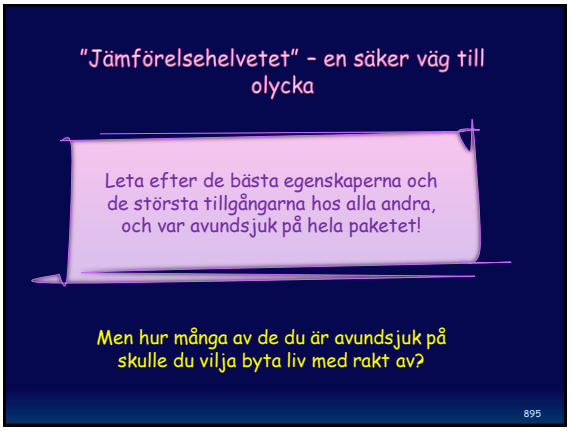
"Positivt tänkande" som fungerar:

Det kunde alltid vara värre!

893

893

894

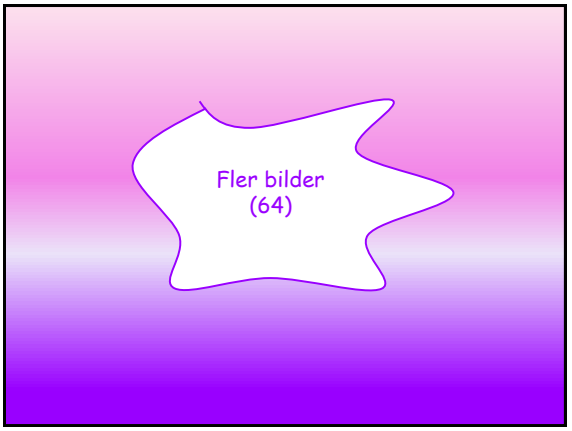


895

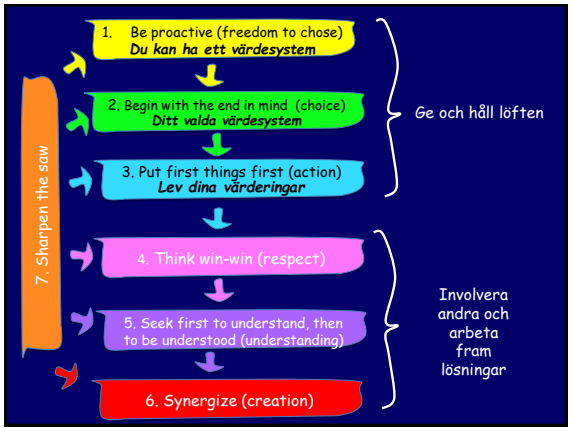
896

897

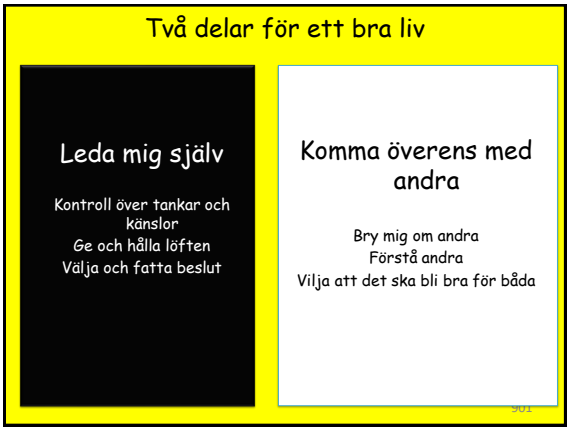
898



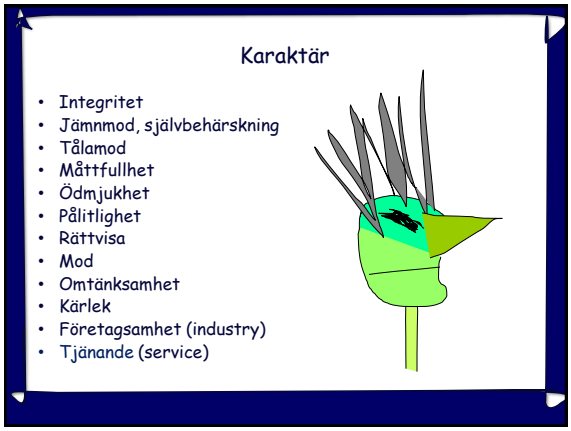
899



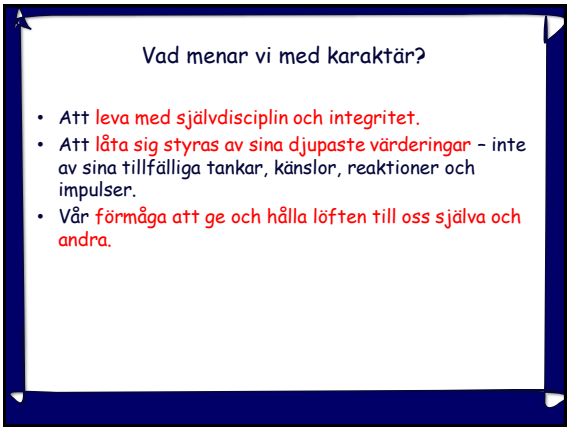
900



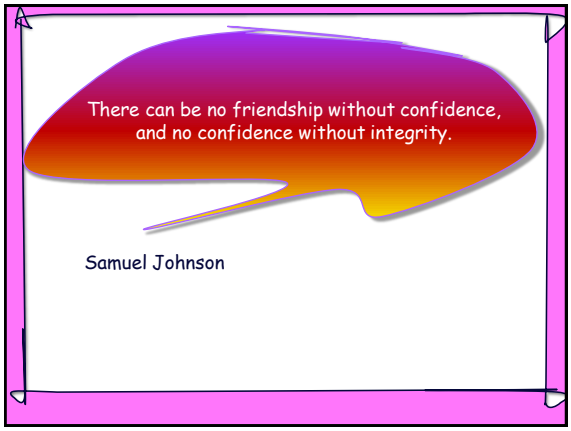
901



902



903



904

905

Acceptance and comittment therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker *händer* hela tiden.

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

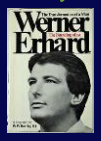
Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

Vad VILL JAG GÖRA MED MITT LIV, trots mitt lidande och mina problem?

906

906

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?

907

907

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

908

908

Håller du med?

Happiness, like unhappiness, is a proactive choice.

Stephen Covey

909

909

No one can hurt you without your consent.

Eleanor Roosevelt

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

Mahatma Gandhi

910

910

Hur reagerar jag på mina reaktioner?

Det är sällan min reaktion på något som är problemet.

Däremot är kanske *min reaktion på min reaktion* - hur jag förhåller mig till min reaktion - ett problem.

Werner Erhard: What is the possibility of relationship?

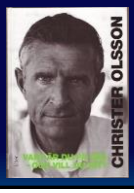
911

911

Den verkliga upptäcktsresan består inte i att söka efter nya vyer, utan att se med nya ögon.

912

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?



913

913

On my first day of Kindergarten:

"You thought it was hard? If kindergarten is busting your ass, I got some bad news for you about the rest of your life."

Justin Halperns far, "Shit my dad says"

914

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

915

Sortera dina jobbiga känslor

Jobbiga känslor säger oss att vi – kanske – tänker fel just nu. Hur behöver jag tänka för att få en annan känsla?

Men en jobbig känsla kan också vara ett friskt budskap till oss själva, från oss själva, om oss själva. Som det gäller att lyssna på innan den övergår i utbrändhet eller depression.

916

916

Mindfulness
(medveten närvaro, sinnesnärvaro, intentional awareness)

"Mindfulness is the awareness that emerges from paying attention…
- on purpose
- in the present moment
- non-judgementally

to things as they are"

Jon Kabat-Zinn

917

917

SOAL/SOARL

"You cannot change the waves, but you can learn to surf"

Stressor

- Stanna upp
- Observera
- Acceptera
- Respondera
- Låt gå

Kontroll över stressorn

Insikt, avslappning, stressreducerande beteende på sikt

918

918

Kontroll och stress

Skaffa kontroll över det som går

OCH

med glatt hjärta acceptera det jag inte kan kontrollera

919

919

Vad händer med dig när någon beter sig som en idiot mot dig?

Tycker illa om handlingen eller personen?

Men måste du **känna** dig upprörd?

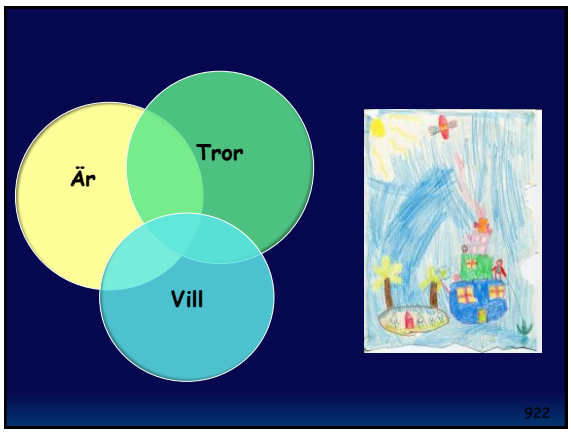
Man kan tycka utan att känna!

920

920

Men vi försöker också förstå – även där inget finns att förstå

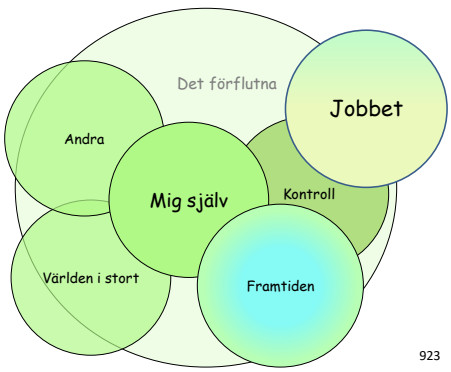
921



922

922

Några centrala kartor



923

923

När jag besökte Företagshälsovården…

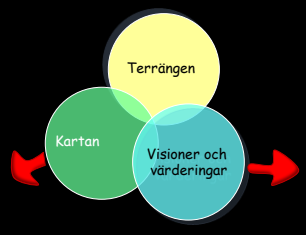
Det ska F-n vara psykolog!

924

924

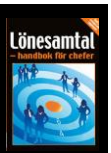
Den besvärlige medarbetaren/chefen/kunden och norska massmördare kännetecknas av samma principiella problem:

- dåliga kartor som inte avspeglar terrängen
- udda värderingar och orimliga förväntningar



925

Lena, lönesamtalet och kartorna



- Ny som chef
- Kurs för lönesättare inom SLSO
- Inledande presentation för samtliga ST-läkare om processen, tillgängligt utrymme, fördelningsprinciper
- Skriftlig information om processen skickas ut före medarbetarsamtalen
- Påpekande: medarbetarsamtal, inte bara lönesamtal
- Förutsättningar:
  - 2% att fördela
  - De flesta högpresterande
  - Lönesystemet inte avsett att korrigera "felaktiga" ingångslöner
  - Variation i ingångslöner kan bero på tillgång och efterfrågan

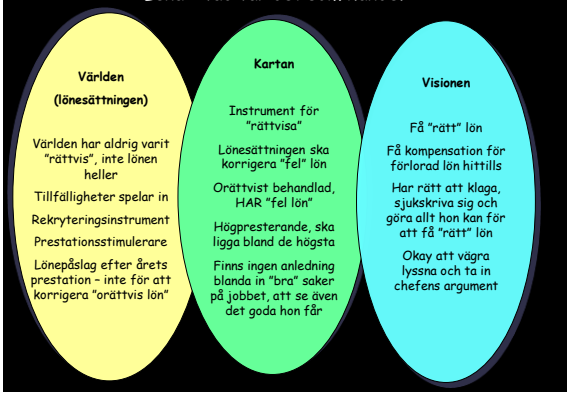
926

Hur gick det?

- Bara lönen
- Massivt missnöje som inte gick att påverka
- Fyra samtal á två timmar
- Lyssnar inte på några sakskäl eller förklaringar
- Anser sig fortfarande orättvist behandlad
- Kan inte se allt det **bra** som hon får
- Psykiskt lidande, ångestattack, sjukskrivning
- Mobiliserar andra förfördelade i grupp som ska se över lönekriterier
- Slutresultat: 40 personer slåss nu stenhårt för att få sin rättmätiga del av de två procenten per år. Arbetsgivarens drömscenario!

927

Lena – vad var det som hände?



928

Möte i Värmland

929

Människor som är besvärliga har vanligen inget ont syfte med det.
De **förstår för litet** och har fått saker om bakfoten.
De **behöver veta mer** för att kunna handla vettigare.

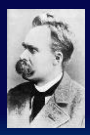
Din uppgift är att räkna ut vad de ännu inte begriper för att kunna samarbeta på ett rimligt vis med andra, och förmedla detta på ett sätt som når fram.

Vad är det som denna person fortfarande inte fattar?

930

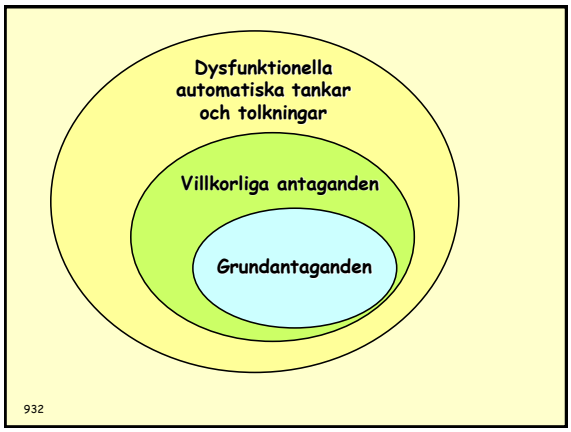
En man lär sig inget som inte stämmer med hans erfarenhet.

Nietzsche

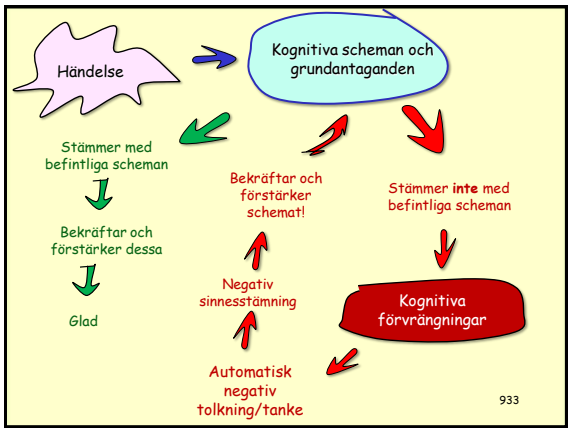


931

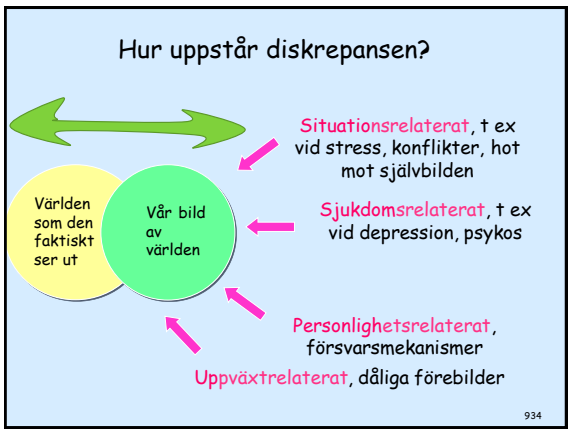
931



932



933

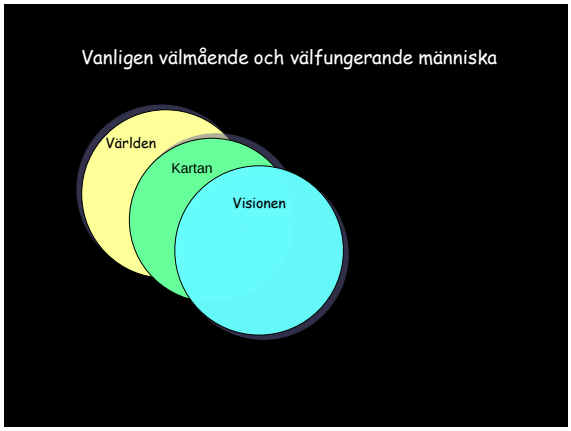


934

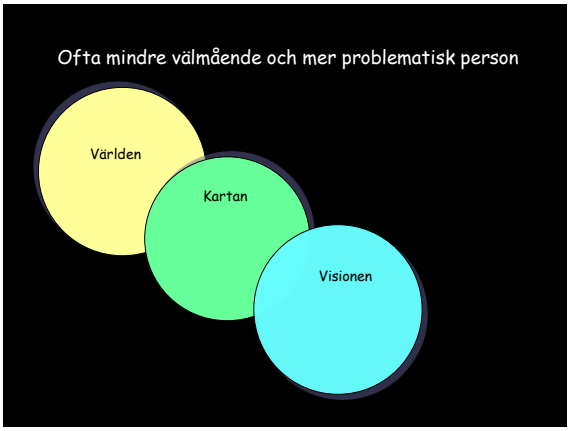
935

936

937

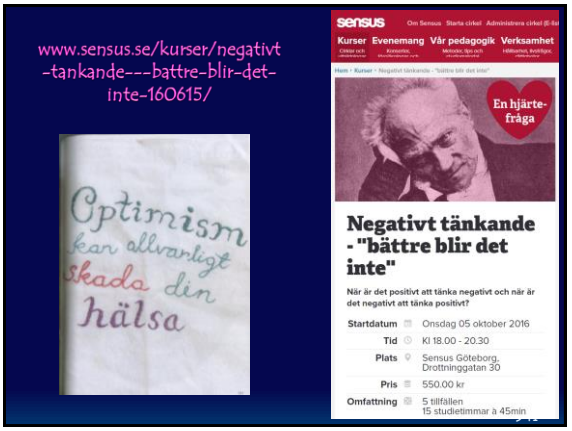


938



939

940



941

Våga vägra förbättringshetsen

Säg nej, sluta sträva efter lycka och våga stå still i stället för att ständigt utvecklas, säger danske psykologiprofessorn Svend Brinkmann som slår ett slag för den gamla stoicismen.

Psykologin används på alltför många områden. Vi går inte till prästen utan till psykologen, coachen eller terapeuten. Vi stävar inte efter frälsning utan självförverkligande. Vi bekänner inte våra synder men vi går i terapi. Foto: Daniella Backlund

942

942

Finns det några alternativ till "positivt" tänkande?

- Klarsyn och nyanserade kartor.
- "Face the brutal facts".
- Öva tolerans för "negativa" tankar och känslor.
- En smula stoicism – vem har sagt att det ska vara kul jämt?
- "Deal with it".
- **Fokusera** på det positiva.
- Relativisera.

943

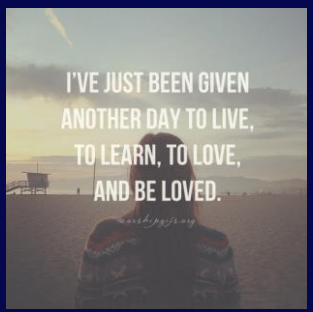
943

Relativisera – inte alltid möjligt vid en kris

944

Relativisera – inte alltid möjligt vid en kris

945



946

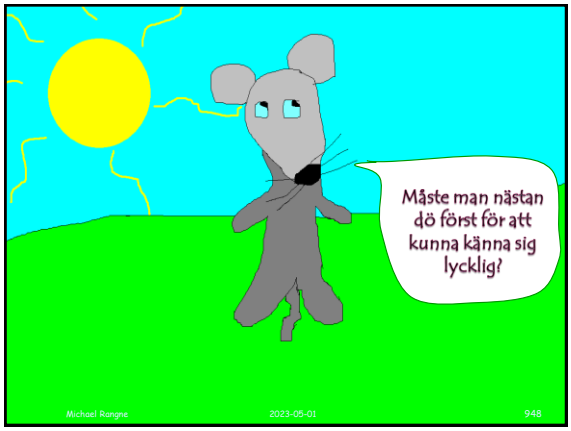
946

Normal day

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

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

947

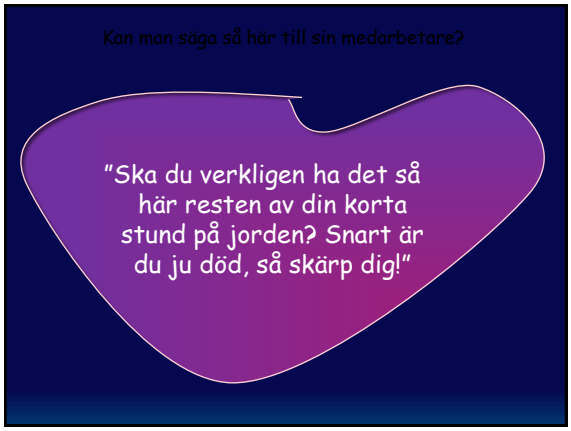


948

949

950

951



952

953

Det konstruktiva valet står mellan förnöjsamhet och förändring.

Förändring kan även innebära att *ändra sin syn på och tolkning av omständigheterna.*

Den viktigaste förändringen är den som ändrar på våra *vanor.*

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

954

Det konstruktiva valet står mellan förnöjsamhet och förändring

955

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"!

956

956

Förändring kan även innebära att ändra sin syn på och tolkning av omständigheterna

957

Den viktigaste förändringen är den som ändrar på våra vanor

958

För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen

Förnöjsamhet

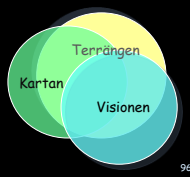
Livet är som det är, jag är som jag är, alla andra är som de är OCH DET ÄR OKAY!

959

959

960

1. Hjälp den andre åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp den andre nyansera sina kartor.
3. Hjälp den andre till rimliga och realistiska förväntningar.



961

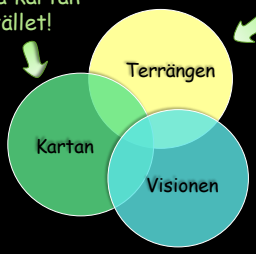
961

Analysera, och ta konsekvenserna av analysen

Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten inte utföras:
Hyfsa kartan istället!

Faktiskt för mycket som verkligen behöver göras här:
Säg ifrån, eller låt bara bli!

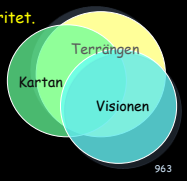
Orimlig ambitionsnivå (egen eller annans):
Sänk ambitionsnivån, vägra perfektion!



962

Att hjälpa stressade och missnöjda människor

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



963

963

964

Vad behöver jag själv för att må bra?

965

965

När riskerar jag att må sämre och inte orka?

966

966

Stressen är inte en sjukdom – den är ett resultat av vårt sätt att leva, arbeta och tänka.

Vill vi bli av med stressen måste vi ändra vårt sätt att vara.

Aleksander Perski

967

967

Recept mot psykisk och fysisk ohälsa

- Jäkta aldrig!
- Håll sig något smärtare
- Rök aldrig
- Undvik rökiga rum
- Låt bli kaffe och koffein
- Ät små mål men ofta
- Låt bli kolsyrade drycker och gasbildande mat
- Ge attan i ambitionerna!
- Spänn av!
- Var klok!
- Lev istället för att bara arbeta
- Vid trötthet: sov en stund

Skriftliga råd till en patient av hjärtläkare Herbert Bjerlöv på 1940-talet

968

968

Vad behöver vi för att må bra?

Känslor som fungerar.
Förmåga till nyanserad verklighetsuppfattning.
Goda relationer.
God självkänsla.
Balans mellan integritet och anpassning.
Balans mellan påfrestningar och vår förmåga att hantera dem.

969

969

Hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv?

Sover gott, vaknar utvilad

Tycker om människorna omkring mig

Gott humör, positiva känslor, ingen oro, kul med en ny dag

970

970

Om du börjar må allt sämre – kommer någon att märka det och ta upp det med dig?

Varför har inte **alla** arbetsplatser kollegiala samtalsgrupper?

971

971

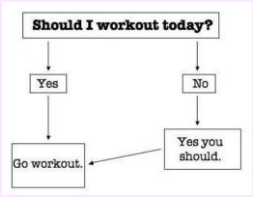
Skaffa dig en riktigt bra mentor/coach och träffa hen regelbundet i ur och skur

972

972

Tar jag hand om mig som jag bör?
Vad skulle jag kunna förbättra?

Mat?
Dryck?
Sömn?
Vila?
Fritid?
Nöjen?
Motion?
Stress?



973

973

Fuska med omdöme

Du kan slarva och missköta dig litet grand då och då, men försök inte göra dygd av nödvändigheten eller livsstil av undantaget.

974

974

Den som har sovit gott kan försätta berg!

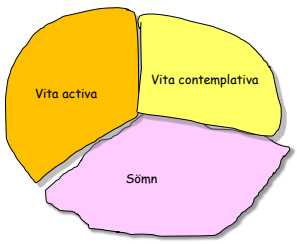
Hälsolista, prioriteringsordning

1. Sömn
2. Sömn
3. Sömn
4. ---
5. ---
6. Motion, kost, nöjen, fritid osv

975

975

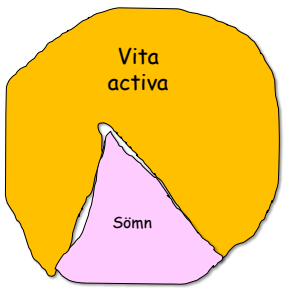
Antikens ideal



976

976

Vår tids hjälte



977

977

Stressad? Gör en lista över saker du ska SLUTA med

Sluta med genast:	Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker – börja sluta med saker

978

Maxa ditt sociala stöd

Försök inte klara livet själv
Prata med dina vänner, på riktigt.
Be om hjälp med allt svårt och viktigt.
Starta en "livskvalitetsgrupp".
Skaffa dig en mentor.
Be att få starta en kollegial samtalsgrupp.

979

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor!

980

980

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

Ed Diener och Martin Seligman

981

Är mina relationers kvalitet en *slump?*

982

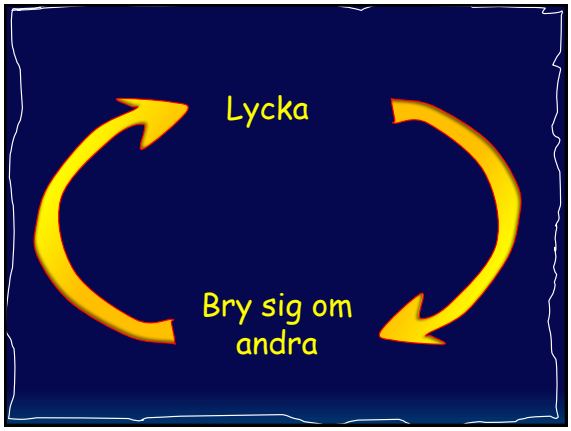
982

Viktigaste faktorn för hur långt liv du får?

Hur många människor du älskar!

983

983

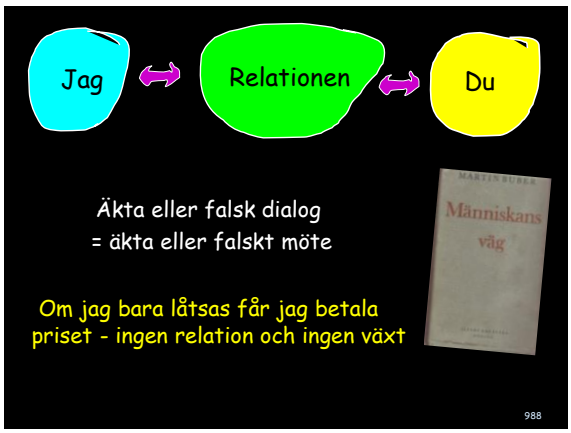


984

985

986

987



988

989

Kan det vara så att…

Varje möte är ett tillfälle att uppleva glädje och mening?

Varje möte med en annan människa är en möjlighet för mig själv att både ge och få något?

Jag har något att lära av varje människa jag möter?

990

990

Hur känns det för **den andre**…

…om han känner att han tillför mig något värdefullt, att jag blir glad av att vara med honom?

991

991

Vårt viktigaste psykologiska behov?

Betyda något för andra

992

992

Fler bilder (48)

993

993

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

994

994

De viktigaste besluten är de som gör automatiserade **vanor** av sunda principer

Det är lika lätt att skaffa sig goda vanor - som dåliga.

995

995

Det är BESLUTEN som förändrar världen!

996

996

Vill du förändra något i ditt liv?

Motivation

Erfarenhet

Slutsats

Beslut

Plan

Förankring och stöd

Handling

Utvärdering → Justering → Vana

1. Kom ihåg ditt "varför"
2. Sätt det i ett större sammanhang
3. Gör det kul
4. Gör en vana av det
5. Förkunna för världen vad du gör
6. Be om hjälp
7. Utvärdera regelbundet

997

Hjälp patienten göra en handlingsplan

- Planera ditt dagliga schema. Gärna en lista med dagliga aktiviteter.
- Ta itu med svårare uppgifter genom att skriva ned de olika delmomenten och genomför sedan ett steg i taget.
- Skriv ned vad du faktiskt gjort och klarat av.

998

998

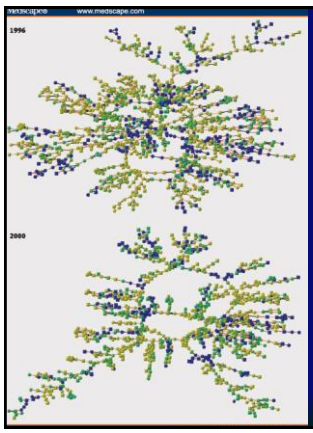
Fördelar med en daglig promenad

Med "promenad" avses här minst en timme, gärna två, i dagsljus på förmiddagen, gärna vid vatten, i sällskap med en god vän, med stavar och hög intensitet. Man ska bli trött av att träna.

- "Direkt" antidepressiv effekt (ökar cellnybildningen i hjärnan mm).
- Känsla av kontroll och egenmakt, man gör något själv för att må bättre.
- Bryter passiviteten, underlättar andra aktiviteter.
- Stressreducering.
- Ljusbehandling.
- Förbättrad sömn.
- Förbättrad dygnsrytm.
- Sociala relationer, vänskap och stöd.
- Kardiovaskulär träning, bättre kondition.
- Stärker rygg, leder och muskler.
- Aptitreglering.
- Viktkontroll.

999

999



- Lyckliga människor är **sammanbundna** med varandra i nätverket.
- Ju **fler lyckliga människor** man har runt sig, ju större chans att man själv är lycklig.
- Ju **mer centralt** i sitt nätverk man befinner sig, desto större chans att man är lycklig.
- Ju mer sammanbundna och lyckliga **ens vänner och familj** är, desto lyckligare blir man själv.

Dynamic Spread of Happiness in a Large Social Network. BMJ 2008.

1000

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

1001

1001

Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

1002

Vad utmärker en frisk människa?

Förmågan att älska och arbeta.

"Arbete kräver kärlek. Och kärlek kräver arbete!"

1003

I have found we can help ourselves by helping others help themselves – is this not humanity?

Okänd källa

1004

1004

- Rabbi Bunam hade nycklarna till alla himlar. Och varför inte? Åt den människa som inte tänker på sig själv ger man gärna alla nycklar.

1005

1005

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.

1006

1006

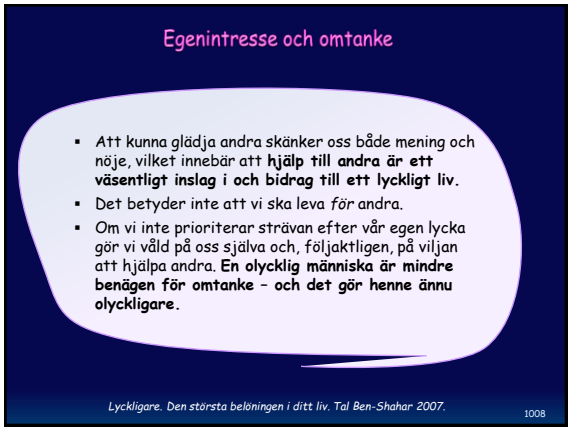
Kärleksfulla känslor

Handling

som upplevs kärleksfull av den andre

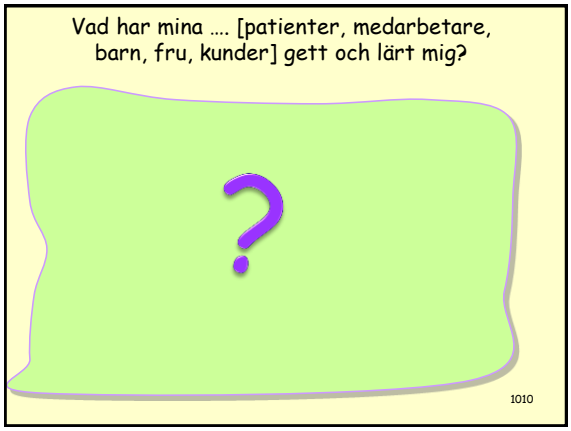
1007

1007

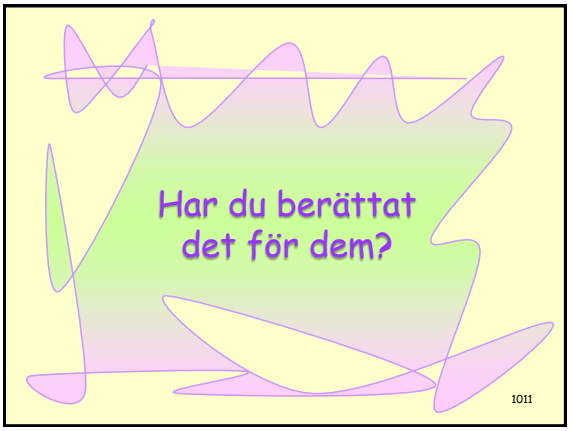


1008

1009

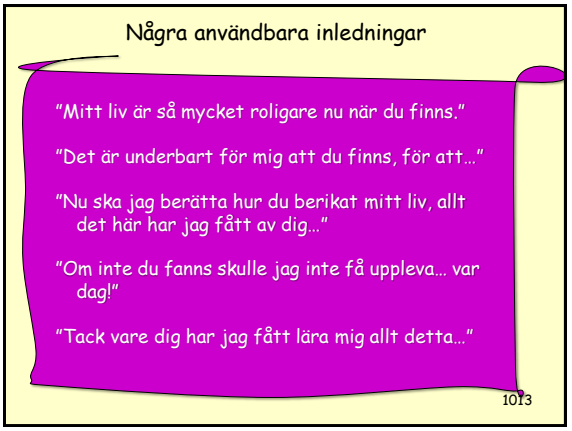


1010



1011

1012



1013

Hur skulle mina möten med andra bli om…

- Jag utgår från att ett äkta möte med en annan alltid lämnar båda en smula förändrade?
- Jag utgår från att jag kan lära mig något av varje människa jag möter?
- Jag utgår från att varje möte med en människa är en möjlighet till glädje och mening för mig själv?
- Jag utgår från att jag har något att ge varje människa jag möter?
- Jag visar den andre min uppskattning för det jag får?
- Den andre upplever att hen betyder något för mig, att hen ger mig något värdefullt för egen del?

1014

1014

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 också för mig: glädje, mening, flow, tacksamhet, kompetens, utveckling och självkännedom.

1015

1015

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.

1016

1016

Den kortaste kursen för alla föräldrar

Se till att ditt barn känner sig som en tillgång i ditt liv - inte som en belastning och ett hinder för ditt liv.

Mitt liv är så mycket roligare nu när jag har dig!

1017

1017

Några användbara inledningar

"Mitt liv är så mycket roligare nu när du finns."

"Det är underbart för mig att du finns, för att…"

"Nu ska jag berätta hur du berikat mitt liv, allt det här har jag fått av dig…"

"Om inte du fanns skulle jag inte få uppleva… var dag!"

"Tack vare dig har jag fått lära mig allt detta…"

1018

1018

En genväg till goda beslut och effektivt exekverande

1019

1019

Skydd mot stressrelaterad ohälsa

1. Goda sociala och ekonomiska förhållanden
   - Bra socialt nätverk
   - Gott socialt stöd
   - Hög social status
   - Hög utbildning
   - Makt och inflytande
2. Goda livsvanor
3. Återhämtning
4. Sömn

1020

Skydda dig själv när du arbetar med andra

- Upplevelse av **mening** med det som sker.
- Känsla av att du ger något, uppleva att du **gör skillnad** för någon annan, utan egen vinning.
- **Få ut något** för egen del, låta dig berikas.
- **Fokusera på det positiva**, på glädjen, på det som faktiskt sker – inte det som ännu inte skett.
- **Tacksamhet** för det som sker och det du får.
- **Rimliga krav** på dig själv – det krävs två för en tango.
- **Acceptans** - behandla det som går och lär dig leva med resten.
- **Stötta varandra** i arbetsgruppen.
- **Regelbundna möten i gruppen** om stress och hur ni har det, gärna ledda av utbildad samtalsledare.
- **Stöd utanför arbetet.**
- **Ha ett liv.**

1021

1021

Saker som alla "vet" men lätt glömmer

Lyssna på dina inre signaler.
Bry dig om dig själv och hur du mår.
Umgås mycket med människor som du tycker om, och som bryr sig om dig.
Lägg inte alla ägg i samma korg.
Slarva inte med sömnen.
Rör på dig.
Ta pauser och låt hjärnan vila ibland.
Slappna av och ha litet kul!

1022

1022

Om du tänker envisas med att göra mycket mer än du egentligen har tid för

Minimera alla negativa känslor som väcks.

Du måste ingenting - du väljer det.

Se syftet, meningen och värdet med det du gör, både för dig själv och för andra.

Ha kul, ta vara på alla glädjeämnen.

Ta väl vara på alla möten och relationer.

Oroa dig inte för taskiga hälsokonsekvenser.

Sov ordentligt på nätterna.

Livet 168
Sömn 56
Livet 112
till ofrån o på
arbetet 50
Livet 62

1023

1023

Ta hand om dig själv

- Upplevelse av **mening**.
- Se att du **gör skillnad** för andra.
- **Få ut något** för egen del.
- **Fokusera på det positiva**.
- **Tacksamhet** för det som sker och det du får.
- **Rimliga krav** på dig själv, du kan bara göra ditt bästa.
- **Acceptans** – du kan inte trolla.
- **Stötta varandra** i arbetsgruppen.
- **Regelbundna möten** i gruppen om stress och hur ni har det.
- **Stöd utanför arbetet.**
- **Ha ett liv.**

1024

1024

Skydd mot stressens negativa effekter

- Kunskaper
- Kontroll och autonomi
- Socialt stöd och goda relationer
- Arbetsglädje
- Mening med det man gör
- Få ut något av samtalen för egen del
- Sömn
- Motion

1025

1025

Tips för optimal prestation utan för hög stress

- Ät fler men små måltider.
- "Matcha" din energinivå och koncentrationsförmåga mot dina arbetsuppgifter.
- Träna regelbundet.
- Rör på dig regelbundet.
- Sov tillräckligt.
- Undvik rökning, alkohol och övervikt.
- Lär dig en enkel stressreduceringsteknik.

1026

1026

Mina egna arbetsvanor

1. Gör de viktigaste sakerna först.
2. Strunta i skitsakerna.
2. Klara av viktiga privata telefonsamtal på morgonen.
3. Skapa längre block av ostörd tid för de tyngre projekten, och gör dem medan du är pigg.
4. Pausa och rör på dig var timme.
5. Sköt träningen.
6. Ät lunch eller promenera med någon trevlig person var dag.
7. Skriv ergonomiskt på datorn.
8. Ta en sen arbetskväll i veckan.
9. Hantera stress konstruktivt.

1027

1027

En tillräckligt bra **människa?**

- Att vara människa 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 bättre människa, genom att vara uppmärksam på andras reaktioner på det man gör.

1028

1028

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 bestämma min självkänsla och hur jag mår.

1029

Att göra sitt bästa är gott nog

Som överkurs ska sägas att det för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag **gör mitt bästa** för att leva det liv jag väljer.

Slutresultatet råder ingen över - det beror även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som bör ge mig stolthet och självkänsla.

1030

Vem vill du vara?

Lev så att du aldrig behöver skämmas om något du gör eller säger blir känt runt om i världen.

"Illusioner", av Richard Bach

1031

1031

Samarbeta lagom
/
Hjälpa medarbetaren
samarbeta lagom

1032

1032

Håller ni med?

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

Ingebright Steen Jensen, Ona Fyr

1033

1033

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

1034

1034

Vad kan hända om Kalle faktiskt GÖR som jag vill?

1035

1035

Vad händer om jag lyckas – Kalle **GÖR** allt jag vill?

Utbränd

1036

1036

Det är inte ofarligt att ha ett jobb

- Cynism
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
- Utmattning, utbrändhet eller depression

1037

1037

När den andre inte "samarbetar":

Är det han som är "besvärlig"?

eller

Har han goda skäl att inte **vilja** samarbeta med oss?

1038

1038

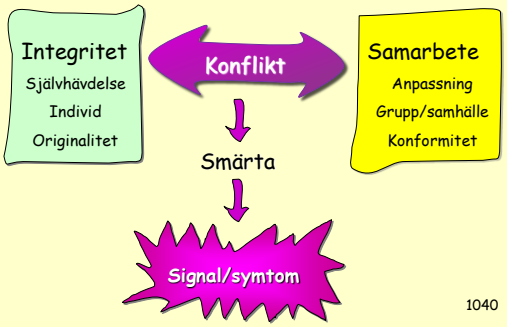
Varför skulle någon vilja arbeta här?

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

1039

1039

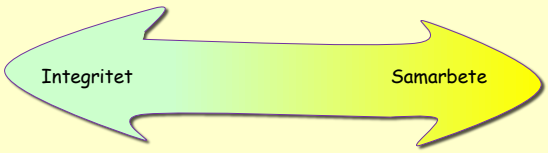
Integritet och samarbete



1040

1040

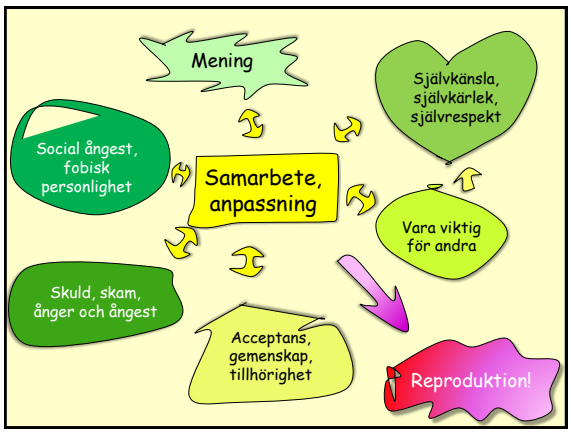
Vilken position jag intar avgör vilken *sorts* problem jag kommer att ha i mitt liv



Utanförskap, oönskad, oälskad, ensam

Överanpassad, utnyttjad, slutkörd, utbränd

1041



1042

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.

1043

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?

1044

Vad kostar det att **inte** vara med här?

Utanförskap, ensamhet, mobbning, brist på erkänsla, utebliven lön- och karriärutveckling, ohälsa…?

1045

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

1046

1046

Två vägar som bär till helvetet

Vägra samarbeta med någon om någonting alls:

Säga nej till allt!

Samarbeta med alla om allt:

Säga javisst till allt!

1048

1048

Samarbeta om rätt saker, lagom mycket, av rätt skäl, för att du själv väljer det

1049

1049

Falsk dikotomi?

Hög integritet och högt självintresse helt okay…

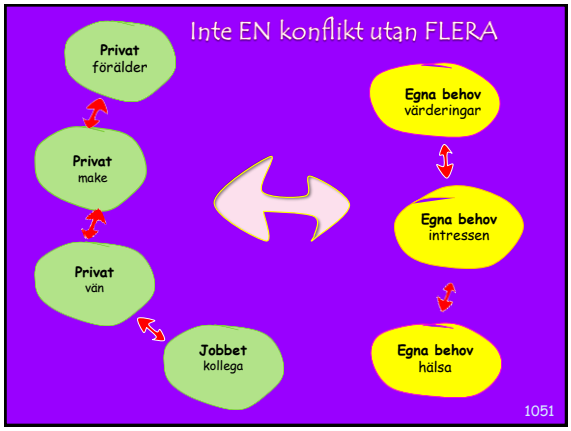
…OM det kombineras med hög omsorg om den andre!

Vi är BÅDA viktiga! Det ska bli bra för mig OCH den andre.

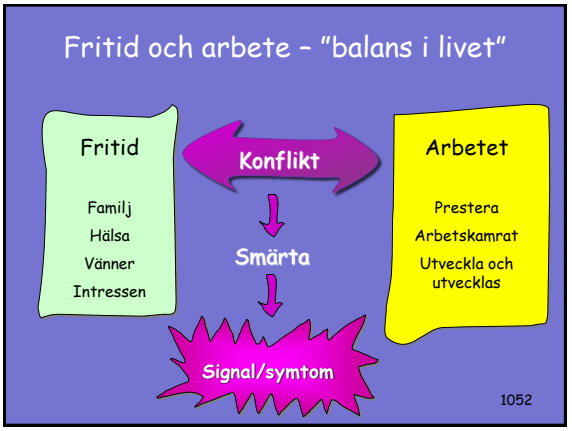
"Win-win", "sund narcissism"

1050

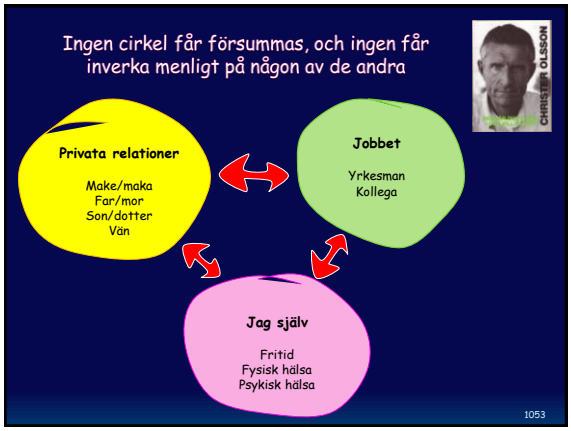
1050



1051

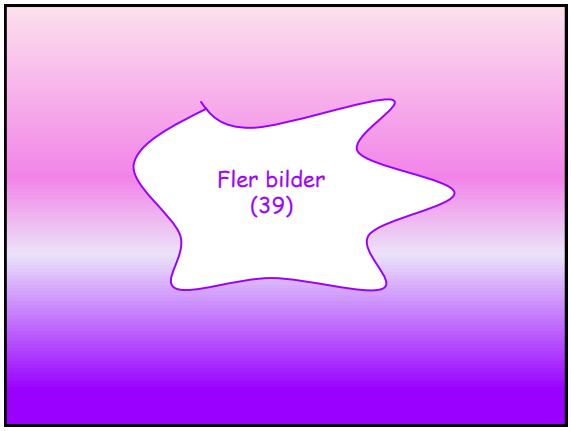


1052



1053

1054



1055

1056

"No involvement, no comittment"

"If you want comittment, you **must** have involvement"

1057

1057

Good to great

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.

1058

1058

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar den inte?

Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

1059

1059

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

1060

1060

Tänk dig…

Du älskar verkligen ditt arbete. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

1061

1061

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.

1062

1062

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**.

1063

1063

"Vi är gjorda för att utöva detta skapande i en grupp, för en grupp. Isoleras vi från vårt sammanhang och **berövas chansen att göra andra människor glada,** ja då kan vi av kopplingsschemat i vår hjärna drivas att söka döden."

Lasse Berg

1064

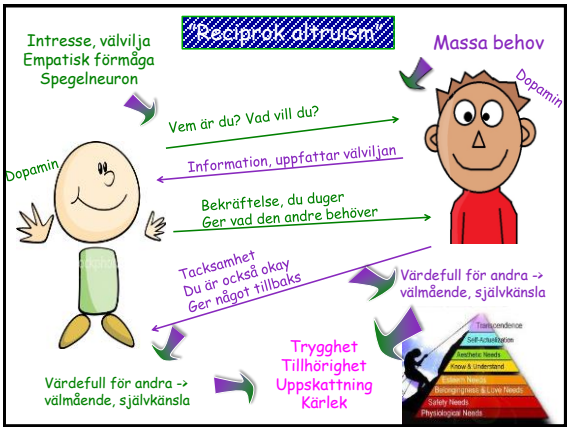
1064

TÄNK EVOLUTIONÄRT - SAMARBETE HAR ETT ÖVERLEVNADSVÄRDE

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

1065

1065



1066

1066

"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i hominiernas, 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.

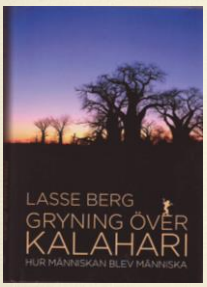
Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

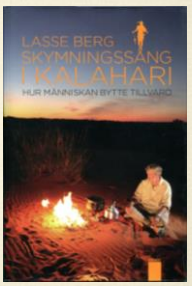
Lasse Berg

1067

1067

Sveriges bästa personal- och ledarskapsutbildning?

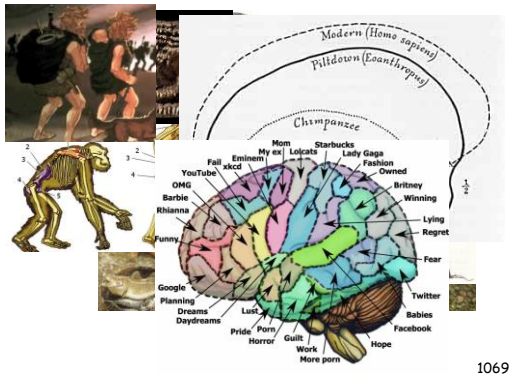




1068

1068

Några milstolpar i vår utveckling



1069

1069

Hjärnan +

- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa

Upprätt gång

- Väskan
- Bära hem födan, ta med barnet
- Äta gemensamt
- Alla barn är hela flockens barn

Överlägsen social förmåga och samarbetsförmåga

1070

1070

Olika evolutionära lösningar på konflikten mellan att stå på sig och att samarbeta

1071

1071

Integritet och samarbete

Integritet
Självhävdelse
Individ
Originalitet

Konflikt

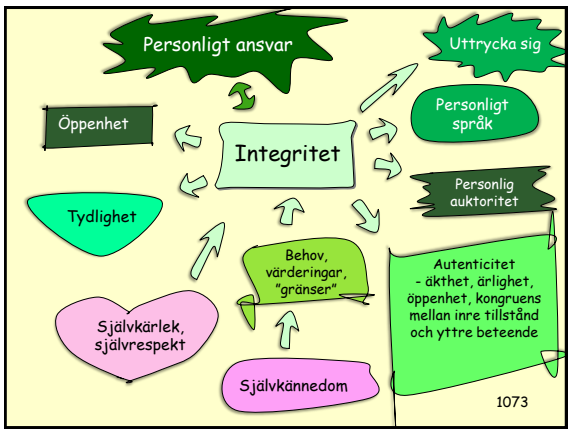
Smärta

Signal/symtom

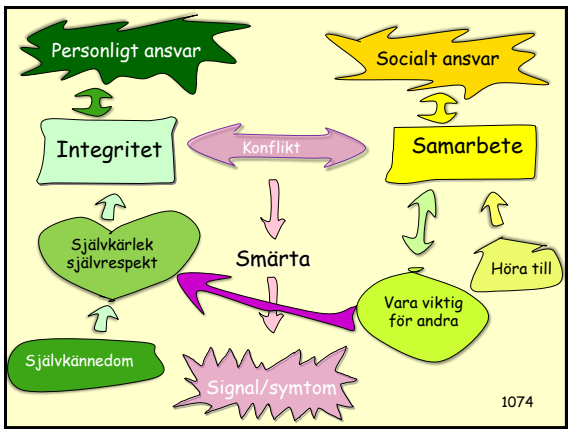
Samarbete
Anpassning
Grupp/samhälle
Konformitet

1072

1072

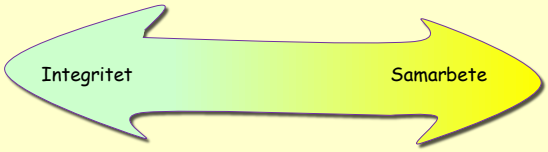


1073



1074

Vilken position jag intar avgör vilken *sorts* problem jag kommer att ha i mitt liv



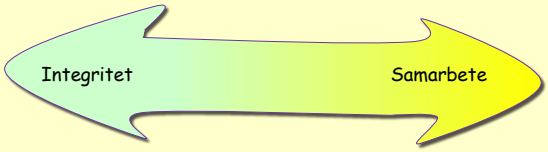
Utanförskap,
oönskad,
oälskad,
ensam

Överanpassad,
utnyttjad,
slutkörd,
utbränd

1075

Var har jag min medarbetare?

Samarbetar hen för mycket eller för lite?
Samarbetar hen på ett sätt som är bra eller dåligt för hen?
Samarbetar hen om rätt saker?



Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

1076

1076

Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

Integritet — Konflikt — Samarbete

1. Vi *behöver* känna oss värdefulla för andra människor! Att bli uppskattade av andra är vårt viktigaste psykologiska behov. Ur överlevnadssynpunkt t o m viktigare än vårt behov av att vara oss själva och leva efter våra djupaste värderingar.
2. Evolutionärt sett hänger vår överlevnad på gruppens acceptans. Den som inte får vara med dör inom kort.
3. Bekräftelse och gillande signalerar gruppens acceptans.
4. Självkänslan är en konsekvens av andras gillande, vår måttstock på vårt värde, på att vi lyckas bete oss som vi måste för att bli uppskattade och få vara med. Självkänslan reglerar vårt sociala beteende.
5. Utan andras gillande mår vi dåligt, **för** att vi ska ändra vårt beteende.

1077

1077

Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

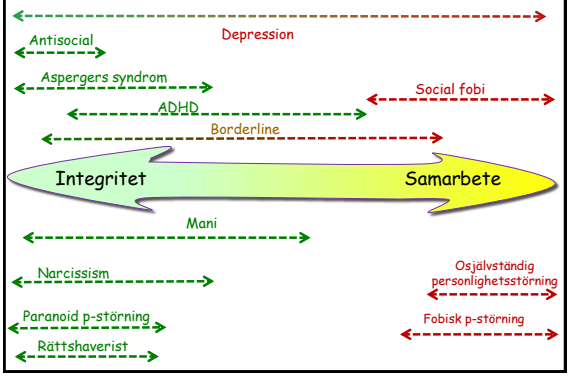
Integritet — Konflikt — Samarbete

6. Benägenhet för social ångest är normalt, rimligt och värdefullt.
7. Depressionens självhat och sänkta självkänsla kan också fylla en funktion. Tros vara ett sätt att hantera statusförlust i gruppen och anpassa vårt beteende.
8. När vi känner oss värdelösa beror det ofta på att vi **är** det, att vi inte tillför andra något av värde.
9. Problemet är när man är **felkalibrerad;** känner sig mindre uppskattad än man faktiskt är och mår därefter.

1078

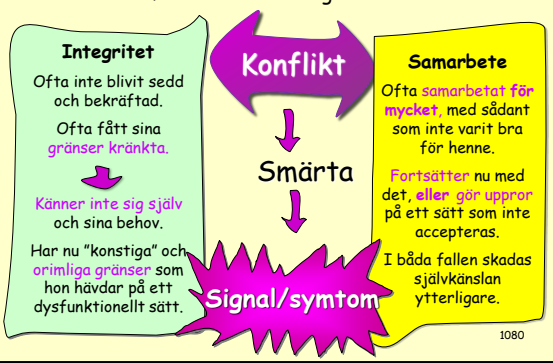
1078

Psykisk sjukdom, personlighetsavvikelse och samarbetsförmåga



1079

Personlighetsstörning medför svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete



1080

1080

Ovillkorlig kärlek

Integritet ⟷ Konflikt ⟷ Samarbete

1081

1081

"Tonårsuppror"

Integritet ⟷ Konflikt ⟷ Samarbete

1082

1082

Förälskelse

Integritet ⟷ Konflikt ⟷ Samarbete

1083

1083

Äktenskapet, further down the road

Integritet ⟷ Konflikt ⟷ Samarbete

1084

1084

Vuxen – "take me or leave me"?

Integritet
Individ
Originalitet

⟷ Konflikt ⟷

Samarbete
Grupp/samhälle
Konformitet

1085

1085

På arbetsplatsen

Integritet ⟷ Konflikt ⟷ Samarbete

1086

1086

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

- Låg självkänsla, brist på självaktning och självrespekt
- Nedsatt vitalitet
- Aggressivitet
- Självdestruktivt beteende

1087

1087

"There are thousands and thousands of people out there
living lives of quiet, screaming desperation
where they work long hard hours in jobs they hate
to enable them to buy things they don´t need
to impress people they don´t like."

https://youtu.be/SXM7MpoVAD0?t=124

1088

1088

Människan och gruppen

- Grupptillhörigheten gör att människan lättare får en känsla av att **gå upp i något större,** starkare och mäktigare än sig själv.
- Massan ger också en **upplevelse av ansvarsbefrielse** för de egna handlingarna, och man slipper styras av sitt samvetes krav.

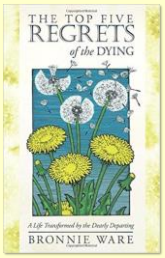
Tidningsintervju med psykolog Stefan Jern

1089

1089

Vad kan vi lära av dem som snart levt klart?

1. I wish I'd had the courage to live a life true to myself, not the life others expected of me.
2. I wish I didn't work so hard.
3. I wish I'd had the courage to express my feelings.
4. I wish I had stayed in touch with my friends.
5. I wish that I had let myself be happier.



1090

1090

1091

1091

Känslomässig mognad

Förmågan att uttrycka sina känslor och övertygelser balanserat, med hänsyn till andras tankar och känslor.

Hrand Saxenian

1092

1092

Integritet *eller* samarbete?

- Inte alltid en konflikt mellan jobbet och "egoism".
- Många som "inte samarbetar" samarbetar visst, men inte med just dig just nu.
- Samarbetet är redan ett faktum, frågan är bara med vem?
- Ofta är frågan **vem jag ska samarbeta med just nu** – mina överbelastade arbetskamrater, min pressade chef, mitt sjuka barn, min olyckliga hustru?
- Vem ska jag göra besviken denna gång?
- Många når aldrig fram till sig själva p g a det ständiga trycket att samarbeta med alla om allt.

1093

1093

Medfödda samarbetsstödjande mekanismer

Motverkar antisocialt beteende

- Samvete (internaliserade värderingar från gruppen)
  - Skam
  - Skuld
  - Ånger
- Empatisk förmåga
- Ångest för andras reaktioner
- Ogillande, utfrysning
- Sympatiförmåga
- Spegelneuronen

Belönar prosocialt beteende

- Gruppens uppskattning
- Beröm, tacksamhet
- Egna känslor av tillhörighet, att betyda något, mening
- Stärkt självkänsla
- Dopaminsystemet som frisätter DA vid goda handlingar och andras uppskattning

1094

1094

Vad kan gå snett i den sociala anpassningsfunktionen?

- Underaktiv samvetsfunktion
  - Oförmåga till skam, skuld, ånger och ångest
  - Brist på sympati, bryr sig inte (antisociala/psykopatiska drag)
  - "Lustprincipen" tar över, drifterna styr ohotade
- Förakt för gruppen -> okänslig för dess värdering av en själv
- Svårigheter att förstå den andre (autistiska problem, dysfunktionella spegelneuron)
- Brist på belöning (ger ev utsläckning av prosocialt beteende)
- Höga egna krav, svag självkänsla; uppfattar inte uppskattning/belöning, tror ingen kan tycka om mig (svår fobisk personlighetsproblematik)
- Får inte respekt för min personliga integritet

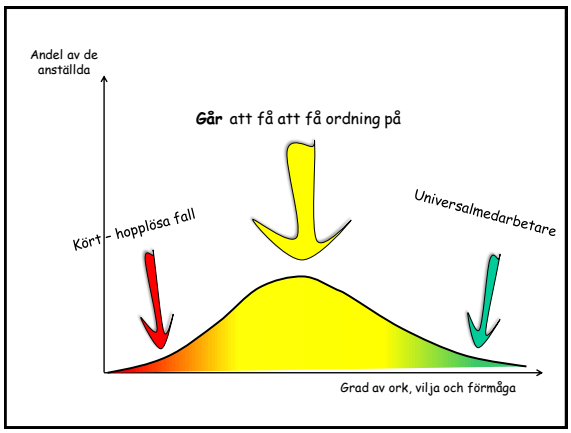
1095

1095

Hjälp medarbetaren samarbeta lagom

1096

1096



1097

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta *tillsammans* med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

1098

1098

"Man kan inte ändra en annan människa"

1099

1099

Den andre ska inte bara göra något

- hen ska vilja göra det hen gör

1100

Riktig kärlek

"Man kan inte ändra en annan människa"

Men man kan erbjuda den andre den självinsikt som kan få denne att själv **vilja** ändra sig.

1101

1101

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

Identifiera och tillfredsställ människors behov

1102

1102

Motivation är grunden

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

1103

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.

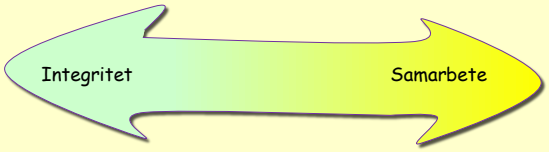
"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

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

1104

Var har jag min medarbetare?

Samarbetar hen för mycket eller för lite?
Samarbetar hen på ett sätt som är bra eller dåligt för hen?
Samarbetar hen om rätt saker?

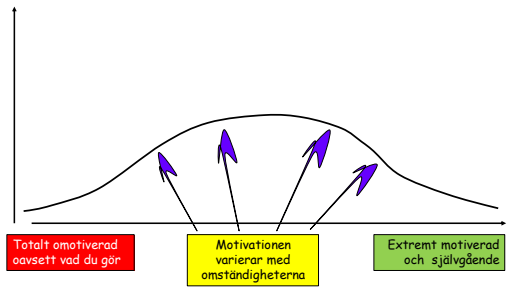


Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

1105

1105

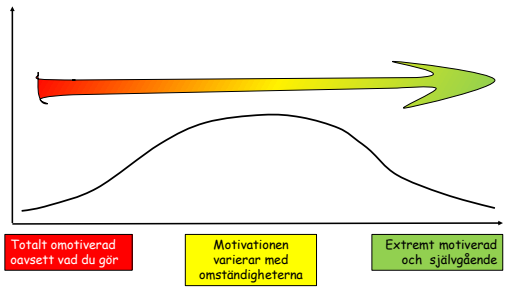
Var har jag min medarbetare?



1106

1106

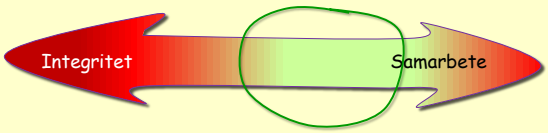
Uppgiften är att knuffa dom gula åt höger



1107

1107

Går det att "flytta" den andre mot mitten?



Insikt
- **Förstår** hen var hen befinner sig?
- Kan hen annars förmås förstå?

Motivation
- **Vill** hen byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vinsten vara för hen själv?

Förmåga
- **Kan** hen förflytta sig?

1108

1108

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 hon 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 viktigaste övertygelser kommer du att kunna skörda tacksamhet, lojalitet, ansvarstagande och nöjda medarbetare.

1109

1109

Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet – en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste ***drivas*** av visionen, inte bara "ha" en.

1110

1110

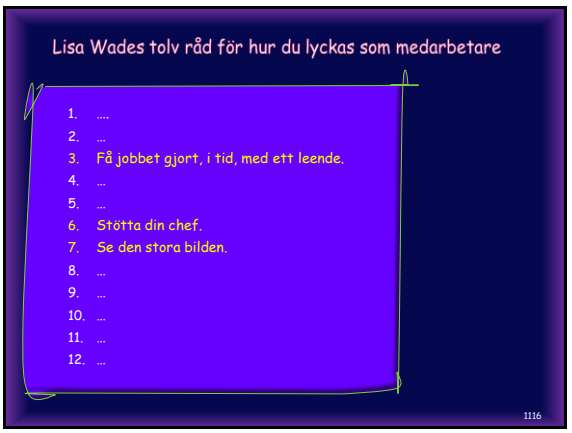
1111

1112

1113

1114

1115



1116

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid – med ett leende.
4. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

1117

1117

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. Både mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

1118

1118

Ytterligare material

1119

1119

1 Få jobbet gjort (sammanfattning)

- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb.
- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
- Kavla upp ärmarna.
- Leverera gärna litet mer än chefen förväntar sig.
- Ställ upp med hela dig själv – huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med.
- Fokusera.
- Var flexibel.

1120

1120

1 Få jobbet gjort

- Chefens främsta önskemål är att du faktiskt gör ditt jobb. *"80% av all framgång handlar om att faktiskt infinna sig" (Woody Allen).*
- Klargör förväntningarna och vad som är ditt ansvar.
  - Vad ska jag åstadkomma de närmaste 3/6/12 månaderna för att chefen ska vara riktigt nöjd?
  - Begär tydliga och helst mätbara mål, och be att få meningen med dessa förklarad om du inte själv ser den.
  - Ta själv initiativ till att diskutera förväntningar och mål om inte chefen gör det. Om chefen inga har så kom med egna förslag.
- Ställ upp med hela dig själv – huvud och hjärta, tankar och engagemang, och visa att du gillar det du håller på med. *"Det du är, var fullt och helt, och icke styckevis och delt" (Henrik Ibsen).*

1121

1121

1 Få jobbet gjort

- Se till att ge ett gott första intryck – kompetent, positiv och produktiv – så blir det lättare längre fram. *"Om du får rykte om dig att kliva upp tidigt på morgonen, kan du sova så länge du vill" (okänd upphovsman).*
- Fokusera
  - "Multitasking" är en myt.
  - Koncentrera dig på de viktigaste uppgifterna, de som skapar värde för ditt företag.
  - Prioritera de nödvändiga uppgifterna före de roliga men mer perifera.
  - Tänk inte för mycket på enskilda uppgifter. Tänk hellre på vad du vill uppnå på sikt.

1122

1122

1 Få jobbet gjort

- Var flexibel. Det kommer alltid att finnas saker som måste göras och som inte ingår i någons arbetsbeskrivning.
- Försök förstå och anpassa dig till ”kulturen” på arbetsplatsen. Om du inte alls passar in så byt jobb.
- Fråga andra när du inte vet hur du ska göra,
- Summera per mail eventuella nya uppdrag och överenskommelser till uppdragsgivaren och fråga om du missförstått något.

1123

1123

Blandat tänkvärt

- Det självklara är uppenbarligen inte självklart för alla.
- Chefen måste därför vara tydlig med vilka förväntningar han har på sina medarbetare.
- Några inser aldrig att trivialiteterna regerar världen.

1124

1124

2 Få jobbet gjort - i tid

- Sätt igång, hellre än att överplanera!
- Om du har ovanan att skjuta upp saker har du ett problem du behöver ta tag i.
- Folk som levererar i tid lägger man märke till – de är inte vanliga.
  - Du är en viktig kugge i systemet. Därför viktigt att ledare och kollegor kan lita på dig.
- Det är viktigare att hålla tiden än att få ett strålande resultat. ”Good enough” får duga för det allra mesta.
- Viktigt att du lär dig skilja på ordinära uppgifter och de som *verkligen* måste göras så perfekt som möjligt. Perfektionism uppskattas sällan.

1125

1125

2 Få jobbet gjort - i tid

- Gör listor över vad som ska göras, och prioritera sedan.
- Minns matrisen: viktigt/oviktigt resp akut/inte bråttom.
- Bryt ned svåra uppgifter i mindre delar och börja beta av.
- Planera din tid
  - Skapa ostörd tid.
  - Schemalägg det viktigaste först.
  - Gör det svåraste på den tid på dygnet då du fungerar bäst.
- Fråga dig själv då och då: Är det här det bästa sättet att använda min tid just nu? Sluta plåttra med trams.
- Om en deadline ändå är på väg att spricka: säg till direkt.

1126

1126

3 Få jobbet gjort i tid – med ett leende

- Vilka signaler sänder du? Vilken inverkan har du på dina arbetskamrater?
  - Negativism, desillusionering och cynism smittar.
  - Positiva, humoristiska, omtänksamma och konstruktiva människor bidrar med mycket mer än själva arbetsinsatsen på jobbet.
  - Vilken arbetsgivare anställer frivilligt en duglig men sur och negativistisk person om hen har någon valmöjlighet?
- Samarbete är nyckeln till att fungera på en arbetsplats idag. Om folk inte gillar att arbeta ihop med dig har både du och företaget ett jätteproblem.

1127

1127

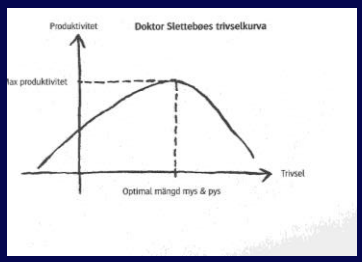
3 Få jobbet gjort i tid – med ett leende

- Var stolt över ditt jobb.
- Leta meningen med det du gör (ingen skulle betala dig för ett jobb som inte har någon sorts mening).
- Säg nej när så är lämpligt, men på ett bra sätt
  - Be om betänketid
  - Du säger samtidigt ja till något annat (kanske roligare)
  - Be om hjälp att prioritera vad du ska göra (vilka andra uppgifter vill du att jag ska släppa för att hinna med det här?)
- Minns ”Doktor Sletteböes trivselkurva”.
- Om du vantrivs och inte lyckas ändra det – byt arbete!
- Sök dig till företag som går bra; ständiga nedskärningar tär på humör och arbetsglädje.

1128

1128

"Doktor Sletteboes trivselkurva"



1129

1129

3 Hur blir du en uppskattad kollega?

- Lär dig att lyssna.
- Coacha dina kollegor, hjälp dem att växa och utvecklas.
- Ge feedback till andra (f f a positiv).
- Var generös med din tid, ditt kunnande och din hjälp (men inte naiv).
- Dela äran med hela teamet.
- Be om ursäkt när påkallat.

1130

1130

3 Tips för att bli en positiv medarbetare

- Småprata med kollegorna, även de du inte känner så väl.
- Försök möta nya förslag från chefer och kollegor med öppet sinne.
- Ge konkreta och positiva reaktioner till chefer och kollegor.
- Upptäck glädjen i att sprida glädje till andra. Skratta och le ofta!
- Satsa på samarbete.
  - Led andra och dig själv.
  - Flexibilitet och smidighet i umgänget.
  - Försök se saker ur andras synvinkel, även din chefs. Vad behöver de, och vad behöver de av dig?
  - Du och din chef är inte med i olika lag. Ni sitter i samma båt.

1131

1131

3 Tips för att bli en uppskattad medarbetare

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

1132

1132

4 Känn dig själv

- Nyckeln till gott samarbete med andra ligger först och främst i att känna sig själv och förstå hur man påverkar andra.
- Stämmer din egen bild överens med hur andra uppfattar dig? Vem vill du vara, och hur uppfattas du?
- Är de värden och personlighetsdrag som förknippas med dig de du själv önskar förmedla?
- Är du kverulant, sanningssägare, perfektionist, konflikträdd, charmig men opålitlig, kräver du orimligt mycket av andra?
- Vid problem – handlar det om kompetensbrist, motivation eller personlighet?
- Vad motiverar dig och ger dig energi?
- Fråga chef och kollegor hur de uppfattar dig, och vilka svaga och starka sidor de ser.

1133

1133

5 Förstå dig på andra

- Din förmåga till samarbete är avgörande för hur det går för dig på jobbet. Du är en del av ett större sammanhang.
- Social och emotionell förmåga allt viktigare idag.
- Prata mycket med just de du inte förstår dig på, lyssna och försök förstå deras världsbild.

1134

1134

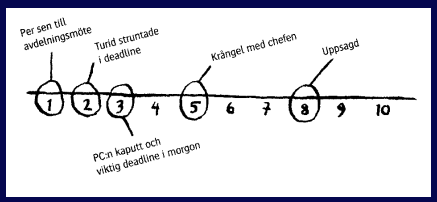
5 Besvärliga kollegor

- Kommer det alltid att finnas.
- Det är normalt med konflikter.
- Sätt gränser.
- Spring inte till chefen – ta upp det direkt med vederbörande med konkreta jagbudskap.
- Sätt en norm för hur ni uppför er på företaget, som ni kan luta er mot när någon faller ur ramen.
- Stärk dig själv och bestäm själv hur stort inflytande denna person ska ha över dig och hur du mår.

1135

1135

Relativisera



1136

1136

6 Stötta din chef (sammanfattning)

- Chefen har förmodligen mer att göra än du, så koncentrera dig på att vara en effektiv och självgående medarbetare som gör livet lättare för honom.
- Försök förstå din chef och hur det ser ut från hans utsiktstorn.
- Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål?
- *Fråga* chefen vad han vill ha av dig.
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det okay att ta upp det. Gör det lugnt och sakligt, i enrum. "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"

1137

1137

6 "Gör din chef glad idag"

- Chefen är inte Gud – hen behöver all hjälp han kan få. Chefens framgång beror mer än något annat på hens förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.
- Försök förstå din chefs situation och behov. Vad försöker chefen åstadkomma, vad är viktigt för honom?
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, att ni är med i samma lag, och att ni inte är motparter eller fiender. Ni har samma mål – att skapa en god och lönsam arbetsplats.
- Hur kommer du in i bilden? Vad behöver chefen av just dig för att organisationen ska kunna nå sina mål? *Fråga* gärna vad chefen vill ha av dig.
- Försök leverera det som din chef verkligen behöver, i tid, med ett leende.
- Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning. Det är viktigare att fokusera på de stora linjerna och försöka se vad företaget behöver av just dig just nu.

1138

1138

6 "Gör din chef glad idag"

- Var öppen med vad du själv vill och behöver. Säg ifrån, var tydlig. Chefen är inte tankeläsare.
- Var vänlig och trevlig (om inte omständigheterna tydligt talar för ett annat förhållningssätt i stunden).
- Var osjälvisk, dela med dig och hjälp andra.
- Förstå vad samarbete betyder, och visa det.
- Ta inte allt så allvarligt, ha litet humor och självironi.
- Var mottaglig för feedback (särskilt när du själv bett om den).
- Informera om problem i god tid.
- Plåga inte chefen med detaljer.
- Använd inte chefen som psykolog.
- Om chefen råkar ha gjort något bra – säg det.
- Eventuell kritik framföres på ett trevligt sätt, i enrum.

1139

1139

6 Problem och risker i förhållandet till chefen

- Överdrivet kompisskap (ni har olika roller).
- Problem med auktoriteter
  - Överdriven rädsla och respekt
  - Bristande respekt
  - Ovilja att alls underordna sig en chef, tvångsmässigt göra tvärtemot
  - Låg självtillit
  - Likgiltighet för auktoriteter - de bara vänder papper, det är *jag* som skapar värdena här!

1140

1140

6 Utnyttja medarbetarsamtalen

- En unik möjlighet att få information och påverka arbetssituationen det kommande året.
- Ta själv initiativ till samtalet om inte chefen gör det.
- Konsten att ge och ta feedback är central.
- Väl förberett, systematiskt, personligt (ska handla om *dig*).
- Förbered dig: vad har du åstadkommit, vad vill du göra nästa år?
- Utvärdera dina insatser och utveckling det senaste året.
- Fastställ behov av utbildning och utveckling det kommande året.
- Ska resultera i en plan med arbets- och utvecklingsmål för det kommande året.

1141

1141

6 Utnyttja medarbetarsamtalen

- Säg vad du tycker (på ett respektfullt vis).
- Beröm gärna din chef (om ärligt känt och menat).
- Om du bara får höra negativa saker – fråga om det inte funnits något positivt.
- Var öppen, be om konstruktiv kritik om du inte får det.
- Ta in och minns de positiva omdömena, inte bara det negativa.

1142

1142

6 Var försiktig med att kritisera chefen

- Om chefen råkar ha gjort något bra – säg det gärna. De flesta chefer är svältfödda på uppskattning och beröm.
- När chefen synes göra mindre bra saker är det helt okay, t o m omtänksamt, att ta upp det. Gör det lugnt, sakligt, så nära inpå som möjligt, på ett trevligt sätt, utan aggressivitet, i enrum.
- Skicka upp en testballong: "Jag är bekymrad över en sak, skulle du vilja att jag berättar om det?"
- Utgå i ord och tanke från att chefen gör sitt bästa och bara behöver litet autentisk feedback.
- Visa att du förstår att ni sitter i samma båt, med samma mål – en god och lönsam arbetsplats.
- Var beredd på att du riskerar att själv få kritik i retur.
- Människor är ofullkomliga och ömtåliga. Är den tänkta kritiken nödvändig? Är det sannolikt att kritiken kan leda till en positiv förändring?

1143

1143

6 Var försiktig med att kritisera chefen

- Chefen är också människa, med en annan roll men med samma mänskliga behov och samma sårbarhet som alla andra. Det är inte roligare med kritik bara för att man är chef.
- Var litet tolerant mot chefens besvärliga sidor. Hen är människa och han har troligen större press på sig än vad du har. Klaga inte på småsaker.
- Samtidigt finns det situationer där din självrespekt kräver att du säger ifrån, även om det kan sluta med att du måste byta jobb.
- Framför inte kritiken som om din uppfattning var den enda möjliga.
- När beslut är fattade är det för sent att komma med kritik.

1144

1144

7 Se den stora bilden

- Snöa inte in på din egen arbetsbeskrivning. Det är viktigare att se vad företaget behöver av just dig just nu.
- Värdera allt i förhållande till den stora bilden – företagets mål, mission, vision, grundläggande värderingar och position. Vad är det företaget ska åstadkomma, och hur kan du bidra?
- Visionen anger färdriktningen, ger inspiration och energi, hjälper oss att välja.
- Det är viktigt att du trivs, men det är inte företagets "raison d´etre".
- Du må ha goda idéer och kloka synpunkter, men din chef vet mer om helheten.
- Identifiera dig med produkten. Det underlättar om du inte bara känner till det stora målet utan också brinner för det.
- Lämna kokongen och spana efter möjligheterna.

1145

1145

Värdskapets grunder

1. Tjänande
2. Helhet
3. Dialog
4. Ansvar
5. Omtänksamhet
6. Kunskap

→ Stolthet!

Dessa sex uttrycksätt utmärker en person eller en verksamhet i mötet med andra.

www.vardskapet.se

1146

1146

"Om värdskap"

- Värdskap är konsten att få den andre att känna sig välkommen, inge en känsla att vi är uppriktigt glada att personen är här. Väntad, önskad, efterlängtad, värdefull.
- Att tjäna är att finnas där för någon annan. Att lyssna, förstå och fråga sig vad denna människa just nu behöver och vad man kan göra för henne.
- Ett omtänksamt system glömmer aldrig bort vem systemet tjänar.
- Vi ser och förstår det större sammanhanget.
- Vi har alltid ansvar för hur vi väljer att reagera på det som händer.
- Personen framför dig är i första hand människa, i andra hand gäst och förs i tredje hand kund.
- Utveckla mötet mellan människor, inte bara produkten.
- Relationer är t o m viktigare för vårt välbefinnande än kost och motion.
- Människor som *bygger relationer i varje möte* skapar inre tillfredsställelse och yttre framgång.
- Att öppna upp för en dialog vid varje möte är att ta alla människor på allvar.
- Ett möte mellan våra innehåll, inte mellan skalen/förpackningarna.
- Kunskap är långt mer än att bara veta. Det är förmågan att använda sin kunskap i samspel med en annans behov.

www.vardskapet.se

1147

1147

8 Tänk själv, och ta egna initiativ

- Chefen är inte Gud – hen behöver all hjälp han kan få.
- Chefens framgång beror mer än något annat på hens förmåga att få medarbetarna att bidra med allt de har och kan.
- Var kritisk och konstruktiv.
- Våga ta ställning.
- Ta initiativ (ser du dig som medarbetare eller anställd?)
- Egna initiativ kräver att du tänker själv och ser behoven och möjligheterna. Fundera kontinuerligt på företagets och kundernas väl och ve.
- Att ta egna initiativ placerar dig i förarsätet och ökar din kontroll över din arbetssituation.
- Ta ansvar för att jobbet blir gjort och gör ditt bästa för att finna lösningar. Gnäll inte på en kvarts övertid eller andra tillfälliga olägenheter då och då.
- Räkna med motstånd ibland.

1148

1148

8 Hur bevarar du förmågan att tänka själv?

- Frigör utrymme för eftertanke och reflektion.
- Arbeta inte för mycket.
- Läs annat än facklitteratur.
- Var samhällsorienterad.
- Håll dig à jour i frågor som har med jobbet att göra.
- Engagera dig. Diskutera. Prata högt om saker.
- Var "djävulens advokat" när påkallat.
- Träffa nya människor, i andra åldrar, inom andra yrkesområden.
- Var medveten om ditt eget perspektiv och nyfiken på andras.

1149

1149

9 Var lojal

- Stötta ledningen i att genomföra förändringar.
- Det är helt okay att protestera mot nyordningar när de diskuteras, men när de väl är beslutade får du vanligen godta att det är som det är, eller i vart fall inte tjura. Du kanske inte vill, men ibland måste du! *"You have to lead, follow or get away" (okänd).*
- Det du säger utåt måste stötta företaget och bilden av det.
- Det skapar en bättre arbetsmiljö när ledare och medarbetare vet var de har varandra och litar på varandra.
- Du får det lättare och ett större svängrum om din chef ser dig som en lojal medarbetare.
- Att ställa krav på egen utveckling i retur är inte illojalt.
- Lojalitetskonflikter kan uppstå – lojal med dig själv, chefen, företaget eller aktieägarna?
- Men att vara lojal är inte detsamma som att vara okritisk!

1150

1150

10 Var klok

- Goda medarbetare vill lära sig mer och utvecklas.
- Det är ditt eget ansvar att se till att så sker.
- Läs och förkovra dig, engagera dig, delta med liv och lust.
- Var nyfiken, ställ frågor.
- Ta chanser, utmana, pröva något nytt.
- Fastna inte i trivialiteter och bekvämlighet.
- Motsätt dig inte nödvändig förändring, utan försök istället utnyttja den för egen del.
- Satsa på det du är riktigt bra på och kan bli ännu bättre inom.

1151

1151

11 Skaffa dig tjockare hud

- Ledare behöver emotionellt självförsörjande medarbetare.
- Både för mycket och för litet självtillit är ett otyg. En smula verklighetsorientering underlättar i många sammanhang.
- Det bästa är att ha en självuppfattning som stämmer överens med de faktiska förhållandena och hur andra uppfattar dig.
- Dålig självtillit märks och bidrar till att du får de tristaste arbetsuppgifterna. En ond cirkel utvecklas lätt.

1152

1152

11

Tips för att stärka dig själv

- Arbeta med människor du tycker om och litar på.
- Sök dig till situationer du är bra på att hantera och gör mer av dem. Du måste inte kunna allt och ha svaret på allt.
- Anta utmaningar, gör litet svåra saker, ta litet risker.
- Be om feedback.
- Lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Suget efter att bli sedd och bekräftad av sin chef, både för det man gör och för den man är, är djupt mänskligt. Men chefen har mycket annat att stå i utöver att hålla dig under armarna, så försök tänka själv, vara självgående och inte begära en klapp på axeln i tid och otid.
- Anlita psykolog eller coach vid stora svårigheter.

1153

1153

11

Att söka och ta emot feedback

- Be aktivt om feedback.
- Understryk då att du försöker lära dig och utvecklas.
- Be att få höra om både dina bättre och sämre sidor.
- Lyssna och lär dig så mycket som möjligt av svaren du får.
- Lyssna även till beröm.
- Vid kritik: försök förstå, be om exempel, konkretion och detaljer .
- Gå inte i försvar - du har ju bett om synpunkterna. Men du behöver inte hålla med.
- Tacka för den feedback du får.
- Skilj på kritik av dina prestationer och av dig som person.
- I slutänden är det du själv som måste avgöra vad som stämmer av det du får höra, och vad du tänker göra av det.

1154

1154

11

Ledare önskar sig stabila medarbetare som:

- Tål kritik.
- Tål att göra misstag utan att ligga sömnlösa.
- Tål att leva med oenighet.
- Tål att leva i konflikt för en kortare period.
- Inte tar saker och ting personligt.
- Inser att det går litet upp och ner på jobbet (som i resten av livet).

1155

1155

12

Ha ett liv

- Lägg inte all tid på jobbet.
- Du behöver källor som ger dig påfyllning, balans och perspektiv.
- Det gör dig till en bättre medarbetare eftersom du
  - får ett annat perspektiv och arbetet får sina rätta proportioner
  - utvecklas som person
  - utvecklar din förmåga att samarbeta
  - får mer energi
  - blir gladare och tryggare
- Människor som är tillfreds och utstrålar energi är efterfrågade i arbetslivet.

1156

1156

12.45-15.30

Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder

1157

1157

Hur vill vi ha det hos oss?

Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva medarbetare. Eftersom ni också vill behålla dem får ni nu en obegränsad budget för att skapa en optimal arbetsplats.

Gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!

Vad är ni noga med att **inte** ha, dvs vad utmärker en **dålig** arbetsplats?

1158

Vad kan chefen och organisationen göra för att motverka skadlig stress och psykisk ohälsa?

≈

Vad utmärker en bra arbetsplats?

1159

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

1160

Så kan fler må bra på jobbet – 7 råd till chefer

Några slutsatser från rapporten

Av elva studier som fokuserade på organisations- eller arbetsmiljöförändringar visade åtta en effekt på psykiska besvär.

På organisationsnivå var det effektivt att förebygga psykisk ohälsa genom diskussioner om arbetsmiljön, förkortad arbetstid med bibehållen lön och ökad delaktighet.

För individer hade det bra förebyggande effekt att erbjuda insatser som stresshantering, mindfulness, yoga, meditation och personlig utveckling.

Det finns förvånansvärt få vetenskapliga studier om hur man kan förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Trots att psykisk ohälsa är vanligt och kostar mycket pengar i form av sjukskrivningar.

www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/sa-kan-fler-ma-bra-pa-jobbet-7-rad-till-chefer/

1161

7 råd till chefer som vill skapa en bättre psykisk hälsa

- **Skapa öppenhet kring psykisk ohälsa.** Var inte rädd för att fråga och prata om det.
- **Diskutera den psykosociala arbetsmiljön** på arbetsplatsen: sådant som återhämtning, schemaläggning, introduktion för nyanställda, hur ni pratar med varandra. Medarbetarna vet oftast vad som fungerar på arbetsplatsen och vad som inte gör det.
- **Skapa utrymme för återhämtning.** Se till att det finns kafferaster och att det finns tid när man rör sig mellan klienter och brukare i exempelvis hemtjänsten.
- **Ha regelbundna arbetsplatsträffar.**
- **Se till att friskvårdstimmen används.**
- **Arbeta förebyggande** både med organisationen och med insatser som riktar sig till medarbetarna.
- **Ta hjälp av företagshälsovården**, både i det förebyggande och det efterhjälpande arbetet. Där finns mycket kunskap om arbetsrelaterad ohälsa.

Källa: Gunnel Hensing, professor i socialmedicin.

www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/sa-kan-fler-ma-bra-pa-jobbet-7-rad-till-chefer/

1162

Kunskapssammanställning 2021:
www.mynak.se/wp-content/uploads/2021/12/Arbetsmiljo_och_psykisk_halsa_digital.pdf

De organisatoriska riskfaktorerna är följande:
- Långa arbetstider
- Tillfällig anställning
- Ledarskap
- HR-strategier
- Organisationsförändring

De psykosociala riskfaktorerna är följande:
- Spänt arbete
- Psykologiska krav
- Kvantitativa krav
- Kognitiva krav
- Emotionella krav
- Arbetsrelaterad stress/pressande arbete
- Hinder i arbete
- Otydliga mål
- Obalans mellan ansträngning och belöning
- Anställningsotrygghet
- Brott mot psykologiskt kontrakt
- Rollkonflikt
- Interpersonella konflikter
- Mobbning, inklusive social uteslutning

De organisatoriska frisk- och skyddsfaktorerna är följande:
- Ledarskap
- HR-strategier

De psykosociala organisatoriska frisk- och skyddsfaktorerna är följande:
- Kontroll i arbetet
- Socialt stöd
- Upplevd rättvisa
- Utvecklingsmöjligheter i arbetet
- Målrytlighet

1163

Från
www.prevent.se

Exempel på friskfaktorer på individnivå:
- variation och utveckling i arbetet
- eget ansvar
- yrkesstolthet
- meningsfullt arbete.

Exempel på friskfaktorer på gruppnivå:
- gemenskap
- rak kommunikation
- humor
- ärlighet
- förtroende.

Exempel på friskfaktorer i företaget:
- korta beslutsvägar
- närvarande chef
- feedback
- tydliga riktlinjer
- lyhördhet.

1164

Här är de **åtta friskfaktorer** som forskning visar behöver vara på plats i en organisation **för att hålla en låg sjukfrånvaro:**

1. Rättvis och transparent organisation
2. Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
3. Delaktighet och inflytande
4. Kommunikation och återkoppling
5. Prioritering av arbetsuppgifter
6. Kompetensutveckling hela arbetslivet
7. Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen
8. Tidiga insatser och arbetsanpassning

Hämtat på Suntarbetsliv

1165

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

1. Det finns anledning att anta att en arbetssituation som man finner meningsfull och som innebär ett tydligt uppdrag minskar risken för ohälsa.
2. Hur arbetet utformas är en fråga för ledningen, som också kan vara en utsatt position. Som chef eller arbetsledare kan man behöva stöd – inte bara i svåra personalärenden i samband med sjukskrivning utan också för att hantera den komplexa chefsrollen över huvud taget.
3. Hur chefer utövar sitt ledarskap har sannolikt större betydelse för medarbetarnas hälsa än vad tidigare forskning visat och är därmed ytterligare en viktig arbetsmiljöfaktor.
4. I ett heltäckande system för interventioner på arbetsplatsen bör man även se till att den högsta ledningen är involverad och, inte minst, att den får ta del av systematiska utvärderingar som innefattar såväl hälsoaspekter som ekonomiska investeringskalkyler.
5. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter har använts med framgång för att identifiera och ge stöd till personer som befinner sig i riskzonen för stressrelaterad ohälsa.
6. **I samband med sjukskrivning finns det forskningsstöd för att göra tidiga insatser. De bör innefatta såväl behandling (gärna i grupp) som åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta återgången till arbetet.**

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

1166

Stresshantering på arbetsplatsen

- Långsiktigt arbete, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både organisatorisk och individuell nivå.
- **Hur är vi med varandra här?**
- Arbeta utifrån mål och värderingar.
- Delaktighet och arenor för möten. Informations-APT och diskussions-APT.
- Skapa tid för reflektion.
- Kontroll och autonomi.
- Lev som du lär.
- Hjälp medarbetarna känna igen stress hos sig själva och varandra.
- Hjälp medarbetarna hitta trivseln i vardagen.

1167

Stresshantering på arbetsplatsen

- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälp medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälp medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälp medarbetaren till mer realistiska tankar och tolkningar. Vilka hjärnbanor väljer jag att skapa just nu?
- Vid svår stress: se till att medarbetaren får professionell hjälp.
- Men stress är sällan ett individproblem. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chef (högst 15).

1168

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (1)

1. Förebygg stressreaktioner.
2. Uppmärksamma frustration och andra varningssignaler på stress tidigt. En "blixt från klar himmel" är sällan det.
3. Den andre ser inte själv sin stress ("jag är inte alls arg") och ser då inte heller hur illa hen beter sig. Detta gäller även mig själv, så jag behöver göra mig medveten om min egen stress för att hantera den klokt.
4. Inse att när någon upplever något som svårt eller jobbigt så blir hen stressad vare sig hen vill det eller inte och går då in i fight or flight-läge.
5. Fight, flight och freeze är biologiska djupt rotade reaktionsmönster som inte går att ändra på. Det hjälper inte att säga till någon, man förvärrar situationen eftersom den andre bara blir ännu mer stressad och aggressiv då.
6. Stressade människor har ännu svårare än andra att ta in information.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1169

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (2)

7. Inse att alla andra tänker helt annorlunda än du själv, att du inte förstår andra och att folk inte hör vad du säger när du pratar med dem.
8. Du måste själv förstå innan du kan göra dig förstådd.
9. Undvik fysisk kontakt - vi är programmerade att slå tillbaka.
10. Lågaffektivt bemötande. Om du själv blir stressad eller aggressiv kommer personen att reagera likadant tillbaka (stress, ilska och affektutbrott smittar).
11. Validera. Visa att du förstår att upplevelsen är sann för den andre, och att den är okay. Bekräfta att du ser hur hen har det. "Jag ser på dig att…"
12. Skuldbelägg inte den som är stressad. Tänk att människor gör så gott de kan.
13. Säg inte till personen att "nu får du lugna dig". Trappar bara upp situationen då.
14. Vad utlöste stressreaktionen? Skapa andra situationer som inte orsakar samma stress.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1170

Tips för att motverka psykisk ohälsa

1. Regelbundet träffa och se dina medarbetare. Lyssna aktivt. Skapa dialog.
2. Fråga medarbetaren hur hen mår, hur stor arbetsbelastning hen upplever samt om hen har tillräckligt med resurser.
3. Sätt upp mål tillsammans med medarbetaren som hen kan relatera till. Prata om förväntningar.
4. Arbeta i små arbetsgrupper.
5. Se till att medarbetaren kan koncentrera sig under sin arbetstid.
6. Uppmuntra rörelse minst 30 minuter per dag, gärna fem minuter per timme.
7. Fika ihop och ha roligt på jobbet.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1171

1171

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

1172

1172

Fokusera på stödet, inte på stressen

1. Du som chef kan träna på metoden genom att titta på din egen situation. **Var får du ditt stöd ifrån** och hur ser det ut?
2. Försök att inte se den nya föreskriften som en belastning. **Tänk positivt på hur den kan underlätta** för dig och medarbetarna.
3. Krångla inte till det. Du och dina medarbetare känner redan till arbetsplatsens styrkor och svagheter. **Ni klarar er troligtvis utan konsulter och enkäter.**
4. Det finns fyra sorters stöd: känslomässigt, värderande, informativt samt direkt hjälp. Gå igenom vad stödformerna innebär hos er.
5. **Låt varje medarbetare tänka över vilket stöd hen har och vad som saknas. Arbeta i smågrupper** om ni är många. Se till att ni har åtminstone ett par timmar på er.
6. **Ringa tillsammans in** vad som är problem, svårigheter, brister och vad som faktiskt inte är det. Bara det faktum att medarbetarna analyserar och reflekterar över arbetssituation och stödbehov skapar en känsla av kontroll.
7. **Prata igenom resultatet tillsammans.** Den här första inventeringen är ett slags stresshantering i sig, eftersom den ger er en mer nyanserad bild av situationen.
8. **Boka tid för uppföljning.**
9. Om ni kör fast: ta in extern hjälp. Fundera över vad hjälpen ska leda till, och hur ni ska gå vidare.

Eva Linér, "Skydd mot stress – det finns!"

1173

1173

Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (1)

- Skilj på "strain" (yttre påfrestning) och "stress" (kroppens reaktion på påfrestningen). Skilj även på "kognitiv" stress, där jag ännu så länge mest tycker att något är dåligt eller för mycket och borde vara annorlunda, och "fysiologisk" stress där kroppen och hjärnan tydligt reagerat på påfrestningarna.
- I medicinsk mening är stress organismens fysiologiska reaktion på påfrestningar. Hjärna och kropp körs då på övervarv och jag försummar biologiska behov som sömn, hjärnvila, kost och avspänning.
- Det är stor skillnad på akut och kortvarig stress som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans och kan orsaka t ex PTSD, och ihållande stress som kan leda till långdragna skador när den inte medger tillräcklig återhämtning, t ex utmattningssyndrom. Vi tål tillfällig och kortvarig stress mycket bättre än kronisk stress utan adekvat återhämtning.
- Långdragen stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna som reparation och återuppbyggnad av kroppen och leder på sikt till utmattningssyndrom och annan ohälsa. Meningarna går isär bland forskarna om huruvida stressen även kan orsaka organiska hjärnskador.
- Den fysiologiska stressreaktionen kan i viss mån påverkas och dämpas med psykologiska och kognitiva strategier.

1174

1174

Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (2)

- Stressupplevelsen handlar ofta om en känsla av att ha bristande kontroll över en situation.
- Risken för att vi ska fara illa av stressen ökar om den inte kan förutses, om den inte går att påverka, om det saknas möjlighet till utlopp för stressen, om den är kronisk, om det saknas möjlighet till återhämtning samt om det saknas adekvat socialt stöd.
- Tro inte att det faktum att du är allmänt välfungerande och högpresterande skyddar mot stressrelaterad ohälsa. Bland drabbade ses "… en övervikt av unga till medelålders kvinnor, ambitiösa, välbegåvade och framgångsrika, som under en längre tid envist förnekat och kämpat emot kroppens och själens varningssignaler innan de brutit samman." (Lars Tauvon, Läkartidningen 2011)
- "Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsinriktade och i vuxenlivet kan de i pressade situationer inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera." (Britt W. Bragée)

1175

1175

Känn igen och hålla nere medarbetarnas stress (3)

- Det är viktigt att jag som chef eller medarbetare lär mig identifiera anställda med risk för utmattning:
  - Någonting har ändrat sig, den anställde är sig inte lik, reagerar inte som hen brukar.
  - Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
  - Negativa känslor, irritabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
  - Brist på glädje och spontanitet.
  - Ointresse och likgiltighet, bryr sig inte.
  - Trött efter ledighet.
  - Personen själv saknar ofta sjukdomsinsikt och stupar på sin post.

1176

1176

Några egna erfarenheter

1177

1177

Känn dig själv **och** känn dina medarbetare

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?

1178

1178

Vad vi gjorde

- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
  - Vilka är problemen nu?
  - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
  - Hur kan vi komma dit?
  - Tydlighet - detta erbjuder vi och detta vill vi ha från er respektive kliniken.
  - Om man ändå inte trivs är det bättre att man söker sig dit man trivs, f f a för sin egen skull.
- Skrift om att arbeta hos oss och vad det innebär, vad vi ger och vad vi förväntar oss. Skickas ut innan någon får komma på intervju.
- Från 17 till 45 ST-läkare
- Man tog dit sina kompisar.
- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa (nästa bild)

1179

1179

Vad vi gjorde

- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa
  - Regelbundna möten individuellt och i grupp.
  - Maximal individuell anpassning - ordna enligt önskemål, alternativt förklara varför det inte går.
  - Maximal flexibilitet beträffande lediheter.
  - Började följa semesterlagen.
  - Löneöversyn, rättvisare löner.
  - Jourarbetet fick bättre ersättning (före mig) -> full frivillighet uppnåddes.
  - Göra allvar av handledningsobligatoriet.
  - Gemensam resa var höst.
  - Knytkalas hos mig vart år, julmiddag i gruppen osv.

1180

1180

Ambassadörer
ST-läkare NSP

Medarbetaruppföljning 2016

	Har uppfattning		2016 Index	Norra Stockholms psykiatri Index	SLSO Index
[Resultatenheten] är en attraktiv arbetsgivare	100%	95 5	90	60	63
Jag är stolt över att arbeta på [Resultatenheten]	100%	95 5	92	66	72
Jag kan rekommendera andra att arbeta på [Resultatenheten]	100%	95 5	91	63	68

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

6-8 4-5 1-3

1) 2016 **(22)** 2) Norra Stockholms psykiatri **(645)** 3) SLSO **(8235)**

10

1181

Medarbetarskapsindex
ST-läkare NSP

Medarbetaruppföljning 2016

På min arbetsplats …

	Har uppfattning		2016 Index	Norra Stockholms psykiatri Index	SLSO Index
… arbetar vi tillsammans för att skapa ett öppet klimat	100%	82 14 5	79	73	74
… arbetar vi aktivt för att tillsammans utveckla verksamheten	100%	77 18 5	76	72	72
… samarbetar vi för att uppnå verksamhetens mål	100%	73 27	75	74	74
… bemöter vi varandra med respekt för allas lika värde	95%	95	93	80	81
Mina arbetsuppgifter känns meningsfulla	100%	86 14	81	80	82
Jag utvecklas i mitt arbete	100%	91 9	83	72	73
Jag har inflytande över hur mitt arbete planeras	100%	77 18 5	74	70	71
Jag vet hur mitt arbete bidrar till att uppfylla verksamhetens mål	100%	73 18 9	71	78	81

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

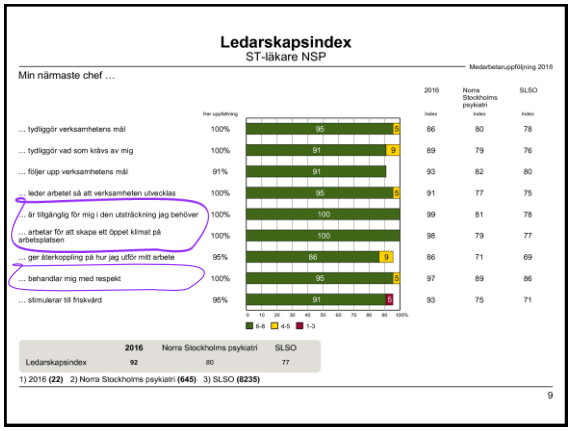
6-8 4-5 1-3

	2016	Norra Stockholms psykiatri	SLSO
Medarbetarskapsindex	79	75	76

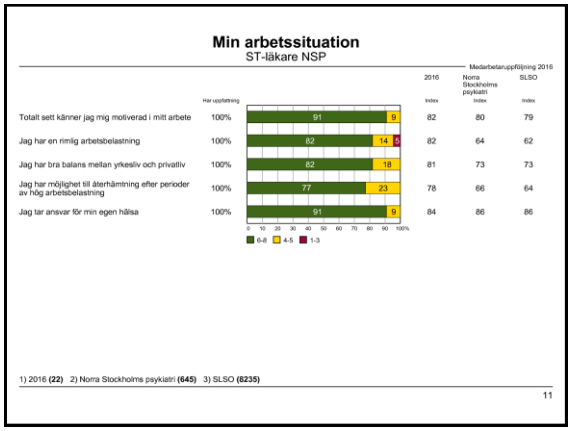
1) 2016 **(22)** 2) Norra Stockholms psykiatri **(645)** 3) SLSO **(8235)**

8

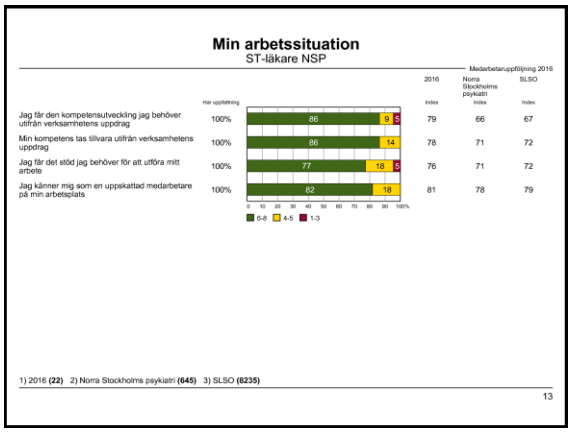
1182



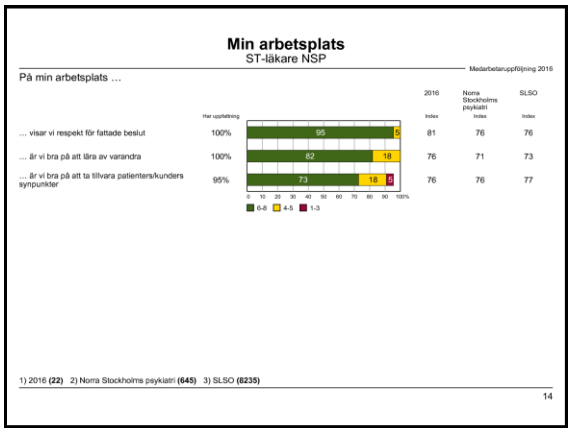
1183



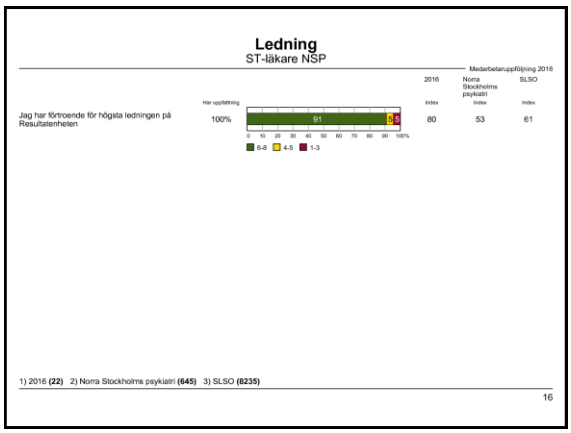
1184



1185



1186



1187

1188

Några egna erfarenheter som arbetsledare

- Välj dina värderingar och lev dem. Stå för dem i alla riktningar.
- Det är inte fel att vara professionell, men det är viktigare att vara medmänniska. Inget slår en människa som bryr sig på riktigt.
- Man kan inte leda människor som man inte respekterar och tycker om, så se till att hitta det bästa hos varje medarbetare.
- Du har inga "anställda" – du har bara människor som väljer att låna ut sin tid så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- Inse, acceptera och uppmuntra att de anställda har ett privatliv.

1189

1189

Fler slutsatser om chefens roll

- En människa som inte trivs med jobbet och med livet i stort kommer inte att prestera sitt bästa.
- Vill man hjälpa medarbetarna till goda prestationer måste man utgå från grundläggande mänskliga behov och underlätta för medarbetarna att tillgodose dessa även på arbetsplatsen.
- Ledarskap är inte en teknik eller en metod. Snarare är det en syn på livet, ett förhållningssätt och en relation till andra.
- För att vara en bra ledare måste man bry sig om sina medarbetare, och visa att man vill dem väl.
- Det underlättar om man tycker om sina medarbetare, åtminstone för det allra mesta.
- Man bör inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. Man får gilla det som går och acceptera resten.
- Uppgiften är att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.

1190

Vem söker vi hos oss ?

- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Uppskattar schyssta puckar och raka rör.
- **Vill** jobba hos oss.
- Stort hjärta, på rätt ställe.
- Egen drivkraft, vill något, behöver inte motiveras.
- Flexibilitet, förmåga till perspektiv och humor.
- Förnuft och omdöme.
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.

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

1191

1191

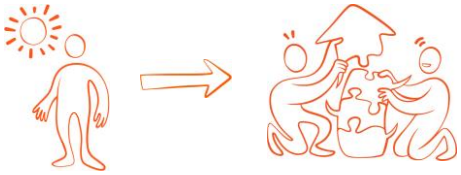
En chef som mår bra

1192

1192

1193

Från individ- till organisationsperspektiv



suntarbetsliv

1194

Ta reda på våra chefers förutsättningar

suntarbetsliv

1195

Process och innehåll

suntarbetsliv

1196

Centrala frågor att arbeta med tillsammans

suntarbetsliv

1197

Ser du någon risk för egen del med att vara chef?

1198

Chefens två uppgifter

Ta väl hand om medarbetarna
Ta väl hand om sig själv

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

1200

1200

"Private victories preceed public victories"

Kan reglera **din egen** stress

Klarar att hjälpa andra reglera **sin** stress

1201

Chefers arbetsvillkor

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

SACO, 2000

1202

Mellanchefens dilemman

1. Det är ensamt och blåsig på toppen.
2. Flerdubbla och ibland oförenliga lojaliteter.
3. Psykologiska rollbyten.
4. Medarbetare med personliga problem.
5. Nya nivåer -> nya prioriteringar.
6. Att leda professionella eller experter.
7. Informella nätverk och kontakter.
8. Arbetsgruppen fungerar inte bra.
9. Du kan inte vara nog tydlig.
10. Reflektera mera.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult

1203

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

1204

Friskfaktorer för chefen

"En av de intervjuade cheferna uttrycker frustration över att tvingas vara en högavlönad sekreterare. När man bantar verksamheten och tar bort viktiga stödfunktioner, är det chefen som blir sittande med dokumentsystem. Det gör att de inte har tid att leda verksamheten och medarbetarna på ett bra sätt, vilket leder till ökad stress".

Christin Mellner, Arbetsliv/Prevent

1205

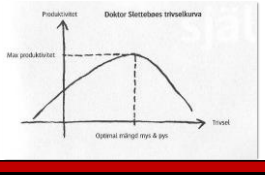
"Svenska chefer får otillräckligt stöd"

- Knyt band, odla relationer, skaffa dig stöd på jobbet
  - Kollegor
  - Kollegial samtalsgrupp
  - Mentor, handledare, coach
  - Företagshälsovården?
- Skaffa dig stöd utanför jobbet
  - Familj
  - Vänner
  - Mentor, handledare, coach, psykolog

1206

Varför alls utsätta sig för att vara chef?

- Vi **behöver** problem och utmaningar. Det gäller att leta rätt på bra problem, problem som vi vill tampas med. **Har jag rätt problem** i mitt liv och på mitt arbete?
- Vi **behöver** bry oss om andra. Altruism är i längden vår enda räddning från ensamhet och förtvivlan. Därav "helpers kick".
- **Chefspositionen ger oss möjlighet att göra gott för våra medmänniskor,** ibland under svåra förhållanden.
- Den största glädjen – utveckla andra?



1207

Friskfaktorer för chefen

- **Självmedkänsla.** Döm inte dig själv för hårt. Fokusera istället på det du gör bra. Var snäll mot dig själv i perioder när arbetsbelastningen är hög.
- **Sätt gränser.** Låt inte jobbet flyta ihop med privatlivet.
- **Organisatoriska faktorer.** Ett tydligt uppdrag och ett tydligt mandat är viktigt för att orka. Tillräckligt med personella och ekonomiska resurser behövs också.
- **Arbetsklimat.** Ett bra socialt klimat på arbetsplatsen skyddar mot stress och är bra för återhämtningen. Det är också viktigt att det finns en förtroendefull relation med den egna närmaste chefen eller ledningsgrupp.

Från Arbetsliv/Prevent

1208

Chefer som mår bra

1. Skaffar stöd i familjen.
2. Hittar arbetslusten.
3. Tar kommandot över sin tid.
4. Skapar rätt förutsättningar.
5. Håller sig friska.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1209

Chefer som mår bra

Skaffar stöd i familjen

- Sätter familjen i centrum.
- Har partnern som bollplank.
- Får stöd och uppmuntran av familj och vänner.
- De närmaste tycker att de ska fortsätta som chefer.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1210

Chefer som mår bra

Hittar arbetslusten

- Har en positiv och optimistisk stämning på jobbet.
- Arbetar i en organisation där det är okay att pröva sig fram och göra misstag.
- Har rimliga och hanterbara mål.
- Har roligt på jobbet.
- Är stolta över sitt arbete.
- Är bra på att fatta beslut.
- Tycker om att leda andra.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1211

Chefer som mår bra

Tar kommandot över sin tid.

- Arbetar 40-49 timmar i veckan.
- Kan disponera sin arbetstid.
- Har tillräckligt med tid för att utföra sitt arbete.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1212

Chefer som mår bra

Skapar rätt förutsättningar

- Gillar att stå i centrum.
- Sätter gränser.
- Är bra på att delegera.
- Väjer inte för konflikter.
- Tycker sig ha en bra relation till medarbetarna.
- Har stort inflytande över arbetets utformning och inriktning.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1213

Chefer som mår bra

Håller sig friska
- Tar sig tillräcklig tid för sömn.
- Tar sig tid att motionera.
- Gör något roligt varje vecka.
- Känner sig inte särskilt stressade.
- Har tid för återhämtning.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 chefssvar.

1214

Ta hand om dig – en lathund

1. Du har att tillgodose organisationens mål, medarbetarnas behov **och** dina egna behov.
2. Se till att få ut något av jobbet för egen del. Glädje, mening, utveckling, stimulans, goda möten, bidra, göra gott.
3. "Något att göra, någon att älska och något att se fram emot" (Aristoteles)
4. Använd hela dig själv - allt du kan, vill, är och drömmer om.
5. Ta ansvar för din inverkan på andra. Vi kan aldrig *inte* påverka andra. "Be delightful".
6. Varenda människa jag möter behöver en massa saker av livet. Vad kan just jag ge just denna person just nu?
7. Uppskattning är trevligt, men om du *begär* det blir det en fälla.

1215

1215

En chef som skaffar sig återkoppling

1216

1216

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?

1217

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

1218

Jag vill ha ett vattentätt **system**!

1219

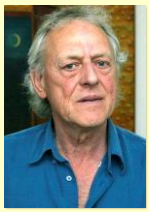
Vem är din främste lärare?

1220

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

Sökaren nr 1/1986

1221



"Det ligger något i det du säger."

1222

1222

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

1223

1223

Mina medarbetare kan lära mig nästan allt jag behöver veta…

…om jag bara frågar…

…och lyssnar noga på svaret!

1224

1224

Närvaro

Mind Full, or Mindful?

1225

1225

Assume that the person you are listening to might know something you don´t.

Hur stänger jag effektivast ner min viktigaste informationskanal?

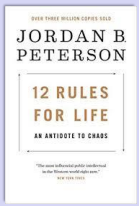
"Gnäll"

"Negativism"

"Bromskloss"

"Förändringsovilja"

Just ask!



1226

1226

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?

1227

Ytterligare material

1228

Förslag till rutin för ledare

1. Fundera över hur varje medarbetare mår och trivs på arbetet.
2. I de fall du är osäker på svaret – observera vederbörande i tysthet några dagar för att få mer information.
3. Avsätt sedan en kvart per medarbetare för ett möte där du diskuterar frågan och stämmer av alternativt tar reda på svaret.
4. Fråga vad var och en skulle behöva för att uppleva genuin, maximal arbetsglädje.
5. Gör vad du kan för att tillgodose realistiska önskemål.
6. Passa på att också fråga dem hur de tycker att du utför ditt uppdrag som deras chef och be om synpunkter på vad du kan förbättra. Detta kan medföra att du får höra en del jobbiga saker om dig själv. Betänk då att definitionen på en bra ledare inte är en som gör allting rätt, utan en som alltid är villig att lära sig och förbättra sin ledarstil. Lyssna öppet och förutsättningslöst, och tacka för den feedback du får.
7. Visa i handling att du tagit till dig av eventuell kritik som du finner befogad.
8. Upprepa regelbundet.

1229

1229

Växt kommer ur möten

All växt sker genom möten. Inga riktiga möten -> ingen riktig växt.

Vad är det som möts?

Förväntningar och möjligheter!

Relationen mellan dessa är det viktigaste.

Föreläsning av Ulf Nilsson, Malmberget, länge sedan…

1230

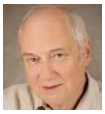
"Dialogkompetens"

Konstruktiv kommunikation förutsätter att varje talare

- Avstår från att dominera och ta tolkningsföreträde.
- Talar lagom mycket.
- Är nyfiken på hur andra tänker och känner.
- Vill lära av de andra.
- Delar med sig av sina erfarenheter
- Argumenterar för sin sak *och* samtidigt är öppen för andras argument.
- Ifrågasätter sina egna ståndpunkter *och* kritiskt granskar andras.
- Inte försöker "vinna" (ingen ska "vinna").
- Har närhet och distans både till sig själv och övriga talare.

1231

"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

1232

1232

Bli inte en skitstövel

1233

1233

Kan det vara JAG som är besvärlig?

1234

1234

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

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

1235

1235

Vem är den besvärligaste människan i ditt liv?

1236

1236

Att vara chef kan allvarligt skada min personlighet

- Vem och vad kan man lita på?
  - Alla vill ha något från mig
  - Inga likvärdig relationer
  - Ingen ärlig feedback
- Göder min eventuella självgodhet och narcissism

1237

Men narcissismen tar livet självt hand om i sinom tid

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

Simone de Beauvoir

1238

Utan god självinsikt **skadar** jag den jag vill hjälpa

1239

Varför gör jag inte ett bra jobb?

Brister i systemet

Tid
Utbildning
Stöd
Mening
Övriga resurser

Moralisk defekt

Lat
Bryr mig inte om andra
Egen vinning
Illvillig
Ond

Bristfällig självinsikt

Egna brister

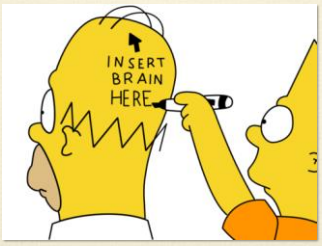
Kunskap
Motivation
Inlevelseförmåga
Moralisk defekt (se ruta)

Personlighetsrelaterat

Narcissistisk
Antisocial/psykopat

1240

Om jag skulle råka bete mig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för mig?



1241

1241

En tillräckligt god ledare

- Ledarskap 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 ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör.

"Just ask!"

1242

1242

"DÅ OCH DÅ SNUBBLAR MÄNNISKOR ÖVER EN SANNING, MEN DE FLESTA RESER SIG UPP OCH SKYNDAR VIDARE SOM OM INGENTING HÄNT."

1243

1243

1244

Bli inte en skitstövel

1. Med makt följer ansvar.
2. Skaffa dig en mentor.
3. Bygg in kontinuerlig återkoppling från olika håll. Kräv regelbunden feedback av alla. Tacka för det du får.
4. Be om feedback efter "svåra" samtal.
5. Man är sällan så bra eller så dålig som folk säger.
6. Svik aldrig dina övertygelser och värderingar – du måste ha "råd" att hoppa av din post.
7. "Be delightful".

1245

1245

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- **Be** om återkoppling.
- **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 omtanke och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

1246

1246

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 hjälper dig 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 återkoppling men den andre har det inte, 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.

1247

1247

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.

1248

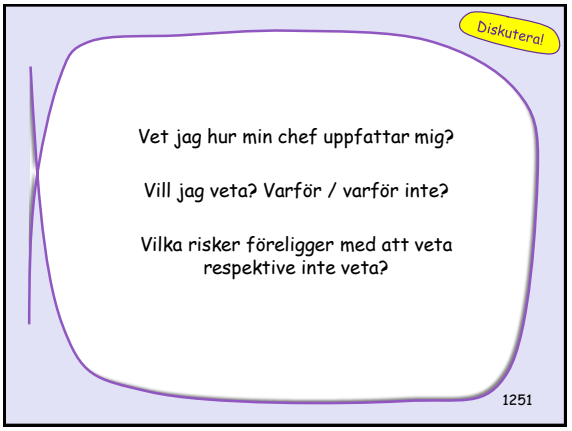
1248

Ytterligare material

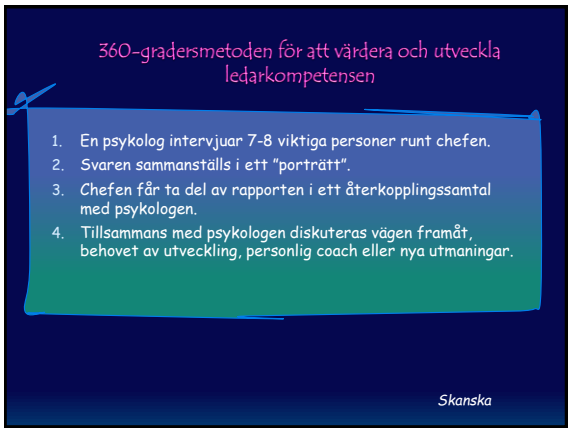
1249

1249

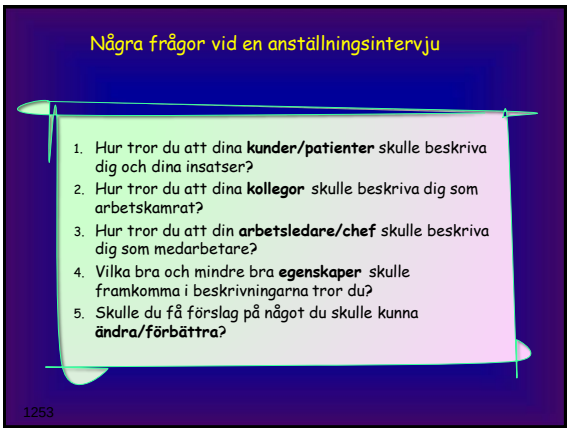
1250



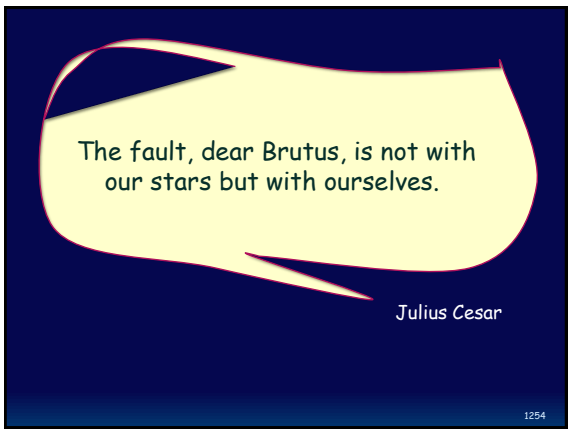
1251



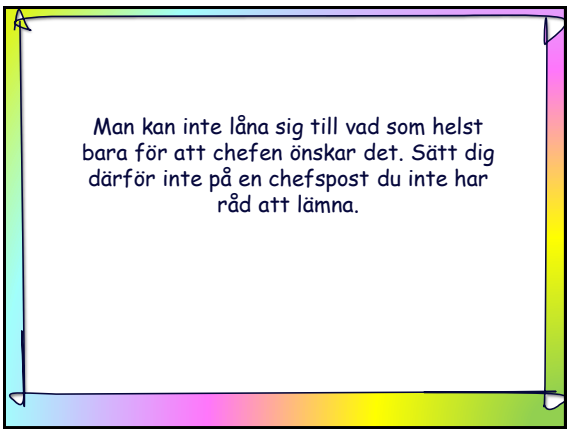
1252



1253



1254



1255

Inte ta skada eller bli sjuk av mitt chefsuppdrag

- Chefen har två uppgifter: Ta väl hand om medarbetarna och ta väl hand om sig själv.
- Att vara chef kan allvarligt skada min personlighet. Vem och vad kan jag lita på?
- Alla vill ha något från mig, inga likvärdig relationer, ingen ärlig feedback, risk att positionen göder min självgodhet och narcissism.
- Det finns en och annan som inte verkar ha något annat för sig än att sitta och vänta på något dom kan känna sig indignerade, kränkta och diskriminerade av.
- Otäckt att få människor emot sig. I ett evolutionärt perspektiv har det varit liktydigt med hot om utstötning ur gruppen och en säker död. Det är därför ofrivillig ensamhet är så smärtsam; vår hjärna skriker att vi måste tillbaka till flocken nu.
- Är man chef för många under lång tid **kommer** man att råka ut för missnöje, slitningar och konflikter. Det finns ingen gräns för hur illa man då kan fara och för hur litet hjälp man då får i vissa organisationer.

1256

1256

Mer begränsad målsättning

Inte **själv** vara den besvärlige

1257

Självkänsla

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

1258

Självkänsla handlar inte om att prestera

Självkänsla handlar om mitt VÄRDE i mina egna ögon.

Vad folk än säger och tycker om mig…

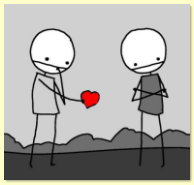
…så vet jag att jag är okay och värd att älska!

1259

1259

Varför är det så viktigt att bli älskad som liten?

Att bli älskad precis som man är som liten gör att man därefter **förmår uppfatta och ta till sig** den kärlek man får av andra, man kan fylla på förrådet.



1260

1260

Villkorad villkorslöshet?

"Älskas" för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende

"Älskas" för det vi gör, våra prestationer

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

Älskas bara för att vi finns (?)

1261

Självkännedom - en bristvara

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

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.

1262

1262

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

1263

1263

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

Lennart Sjöberg

1264

1264

"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.

1265

1265

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

Självförtroende

Träna, förbättra kunskaper och prestationer.

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.

1266

1266

En väg till självkänsla och lycka i livet

Jag gör alltid mitt bästa, utifrån mina djupaste övertygelser och vem jag vill vara i livet.

Att det går som det går är inget jag råder över, och inget som jag tänker låta påverka hur jag mår eller ser på mig själv.

1267

1267

Skaffa dig återkoppling på det du gör

1. Gör regelbundet **sit-ins** med bra kollegor.
2. Avsluta alla samtal med att **be den andre om återkoppling** på hur hen upplevt samtalet och vad du kan göra bättre.
3. Varje missnöjd medarbetare är en möjlighet till ökad självkännedom och att bli bättre på sitt jobb.
4. Så ta missnöjet på allvar, **försök förstå och lära för framtiden**.

1268

1268

En chef som ger återkoppling

1269

1269

Vi behöver feedback

- 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 linda in den i dimridåer är att nedvärdera mottagaren.
- Uppmuntran är mer konstruktivt stimulerande än kritik, vars effekt är mer oberäknelig.

1270

Framgång föder framgång

- Och omvänt – motgång föder motgång.
- För att få igång en person som inte kommit in i matchen är det en god idé att hjälpa vederbörande att uppleva framsteg i någon form, på något vis, inom något område.

L-E Liljeqvist

1271

I stället för beröm

- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl
- Ta på allvar, visa respekt
- Genuin och autentisk kontakt, hyckla inte, ljug aldrig
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta
- Ge och *ta emot* information
- Ge uppmuntran
- Visa tillit och förtroende
- Se det goda, lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa
- Visa din uppskattning och tacksamhet för medarbetarens insatser och för det hen bidrar med som medmänniska
- Känn och visa stolthet över att ha hen som medarbetare

1272

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!

1273

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

- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Spontant och personligt.
- Äkta, ärligt och uppriktigt menat.
- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- För att hjälpa den andre förfina 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.

1274

1274

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Tänk igenom vad du vill uppnå.
- Förbered dig.
- Ge feedback vid rätt tillfälle.
- Ge feedback ofta, helst direkt. Vänta inte till utvecklingssamtalet en gång per år.
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga – fråga, erbjud möjligheten.
- 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.

1275

1275

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 omtanke, välvilja och förståelse.
- Kom igång: börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mår man lika bra av att ge positiv feedback som av att få.

1276

1276

Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention are the same thing

Abha Dawesar

1277

1277

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata"

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

1278

1278

Det enklaste utvecklingssamtalet

1. **Hur ser medarbetaren på sin insats?**
   - Hur tycker du själv att det går? "På en tiogradig skala, hur bra tycker du själv att du presterar? Ser du själv något du skulle kunna göra för att förbättra din insats ett snäpp, med en poäng? Vad skulle du behöva av oss då?"
2. **Hur ser jag på medarbetarens insats?**
   - Lyft fram det positiva, tacka uppriktigt för det som förtjänar uppskattning (både arbetsinsatser och det hen ger som medmänniska)
3. **Får du vad du behöver av oss?**
   - Kan vi underlätta för dig på något vis så låt oss veta!
   - Vad behöver du av oss för att få ihop livet med barn, familj och oss på ett sätt som blir bra för dig?
   - Vad behöver du för att kunna fortsätta göra ditt allra bästa arbete?
   - Hur kan jag som chef hjälpa dig?
   - Vad är svårast här, vad skulle kunna få dig att lämna om vi inte sköter oss?
4. **Vad ska du göra kommande år?**

1279

1279

En bra chef

1280

1280

Har du som är chef tänkt på att…

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

Hen lämnar DIG!

1281

1281

Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska institutet.

Män i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjd med sin chef löpte 25 procents större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden. Mönstret kvarstod vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

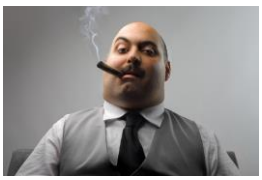
Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien. ■

1282

1282

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



1283

1283

Chefsutveckling som prevention?

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

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

1284

1284

Medveten rekrytering ger **tre gånger lägre sjukfrånvaro**

- Rekryterar cheferna internt.
- Karriärvägarna är tydligare.
- Genomtänkta strategier för att få personal som passar in i organisationen.
- Värderar ledaregenskaper som social kompetens.

- *"Att trivas i gruppen och acceptera och dela företagets värderingar är minst lika viktigt som rätt kompetens."*
- *"Satsar på att få duktiga medarbetare".*

Studie vid SLL´s Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1285

1285

Medveten rekrytering ger **tre gånger lägre sjukfrånvaro**

"Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet."

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1286

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

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

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

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

1287

Den **allra** kortaste chefskursen

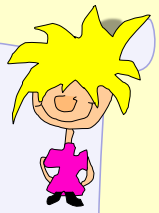
1. Hur vill **du** att din chef ska vara?
2. **Fråga** dina medarbetare hur dom vill ha sin chef!

1288

1288

Målet:

Vara en chef som medarbetarna orkar ha



1289

Bemöt varje medarbetare som om ni nästa gång ni möts kommer att ha bytt roller med varandra och hen då kommer att vara din chef.

1290

Den andre ska inte bara göra något

- hen ska vilja göra det hen gör

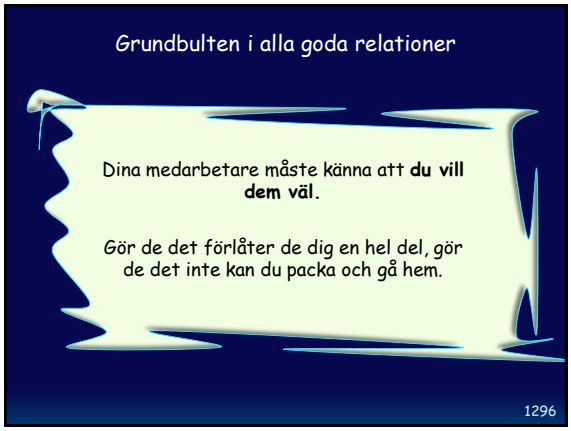
1291

1292

1293

1294

1295



1296

1297

Hur känns det för **den andre**…

…om han känner att han tillför mig något värdefullt, att jag blir glad av att vara med honom?

1298

1298

Den stora hemligheten…

…är…
???
???
…löjligt enkel, egentligen…

… försök med…

…litet vanlig enkel…

…vänlighet!

1299

1299

…en sak till…
!
!!
!!!

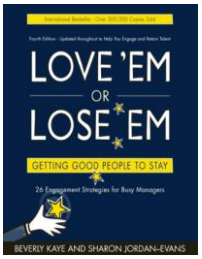
…ha litet…

…KUL!!

1300

1300

Obligatorisk läsning för alla personalare!



1301

1301

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

Christer Sandahl

1302

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

1303

1303

Första budet för varje chef:

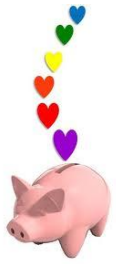
Aldrig ljuga för mina medarbetare!

1304

1304

Det emotionella bankkontot:

Det förtroende och den trygghet som har byggts upp i förhållandet



1305

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.

1306

Forskningen visar att ur klientens synvinkel är det avgörande att bli **sedd, hörd och tagen på allvar.**

Vi kan då börja ta ansvar för oss själva.

Tack till Jesper Juul

1307

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

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

1308

Vårt viktigaste psykologiska behov?

Betyda något för andra!

1309

1309

The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

1310

Habit 5

Seek first to understand, then to be understood

1311

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

Identifiera och tillfredsställ människors behov

1312

1312

Empati i praktisk handling

Vad **behöver** denna människa just nu?

Hur kan **jag** hjälpa henne med det?

1313

Mer om empati i praktisk handling

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

1314

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!

1315

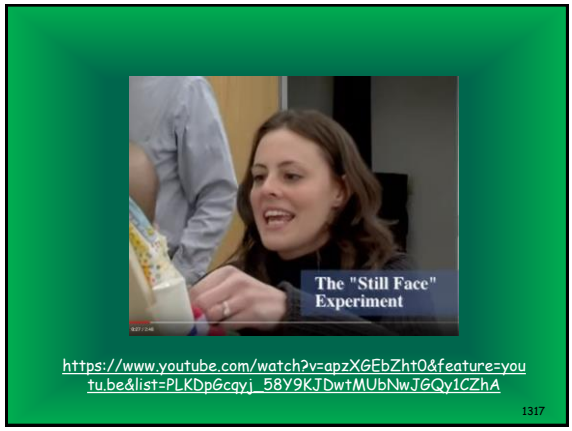
Prata med dina medarbetare

På riktigt, två jämlikar emellan.

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

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

1316



https://www.youtube.com/watch?v=qpzXGEbZht0&feature=youtu.be&list=PLKDpGcqyj_58Y9KJDwtMUbNwJGQy1CZhA

1317

1317

Professionell, medmänniska eller både och?

Vårdgivare: ⟷ **Patient:**

Professionell — Professionell

Personlig — Personlig

Privat — Privat

1318

1319

Alternativ till beröm?

"TACK"

1320

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.

1321

Varje problem i relationen är en möjlighet

En möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Vi försöker lösa problemet **och** förbättra vår relation samtidigt.

Vi hjälper den andre **och** odlar vår relation.

1322

Din allra största insättning?

Gör allt som står i din makt för den människa som ställt till det, hamnat i kris eller mår dåligt av någon annan anledning.

Tacksamhet och lojalitet är **konsekvenser!**

1323

1323

Min första tanke när någon ställt till det eller gjort bort sig?

Vilken jäkla tur att det inte är **jag** som gjorde det!

1324

1324

Skapa psykologisk trygghet (1)

1. Visa engagemang och var närvarande i alla möten. Ställ frågor för att verkligen förstå den andras ståndpunkt. Titta alltid människor i ögonen.
2. Visa förståelse och bekräfta människor.
3. Ta ansvar om du gjort något fel, skyll inte på andra.
4. Var omfamnande och inkluderande. Visa uppskattning och tacksamhet för allas insatser - alla medarbetare och alla personalkategorier är lika viktiga. Behandla alla lika - chefen får inte ha några favoriter.
5. Våga visa dina egna svagheter. Visa att du inte vet och kan allting. Det är okay att inte veta och kunna allt bara för att man är chef.
6. Uppmuntra alla att våga säga sin mening och att arbeta utan risk för repressalier.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1325

1325

Skapa psykologisk trygghet (2)

7. Låt medarbetarna vara sig själva, utan att behöva förställa sig och utan risk för att bli hånade om något inte skulle bli så bra.
8. Låt alla vara delaktiga i viktiga beslut. Alla i gruppen ska vara med och bidra till den gemensamma framgången.
9. Stävja ohövliga beteenden och visa att det inte är okay att bete sig illa. "Broken window syndrome". Ha inga regler du inte är beredd att beivra. Odysseuskontrakt: ta bort allt som kan utlösa oönskade beteenden (en alkoholist får inte ha sprit hemma och inte gå på restaurang). Försvåra negativa beteenden på de sätt du kan komma på (stäng av hissen).
10. Underlätta positiva beteenden. "Nudging" innebär små knuffar i rätt riktning. Be medarbetarna själva ge förslag på hur de kan må bättre och prestera mera (hur ska de t ex kunna låta bli att använda mobilen?)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1326

1326

Förtroendeformeln, T + P + I / SF

- Trovärdighet (det jag säger)
- Pålitlighet (det jag gör)
- Integritet (det jag står för)

dividerad med

- Självfokus (fokus på sig själv, ego)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1327

1327

Trovärdighet

- Talar sanning
- Påläst, följer utvecklingen, fyller på, medveten faktainsamling
- Öppenhet
- Ärlighet

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1328

1328

Pålitlighet

- Följer upp det jag lovat, kvitterar.
- Levererar. "Underpromise, overdeliver".
- Föredöme.
- Behöver lita på andra personer först, innan jag ber dem lita på mig.
- Tar tag i alla konflikter - konflikträdda chefer skapar nya konflikter.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1329

1329

Integritet

- Tala sanning.
- Stå fast vid mina värderingar.
- Tjänande perspektiv, förstå mitt varför.
- Var tydlig.
- Var rättvis.
- Samma principer och värderingar gäller alla, gör inga avsteg.
- Aldrig skvallra, aldrig föra vidare vad jag fått veta i förtroende eller något annat som inte bör förmedlas till andra. Tillämpa patientsekretessen även när det gäller mina medarbetare. Alla avsteg medför en risk för att jag brister i integritet ("egentligen får jag inte säga… men jag gör ett undantag den här gången"). Vi vill vara snälla för att bli omtyckta men det kan vara mycket dumt. Var försiktig med undantagen. Medarbetarna pratar med varandra.
- Ta inte saker personligt.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1330

1330

Minskat självfokus

- Fysisk och psykisk närvaro, stäng av telefonen.
- Dialog, lyssna, validera.
- Möt medarbetaren där hen är.
- Hjälp medarbetarna känna sig stolta över det de gör (Proud People Perform).

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1331

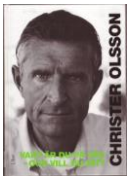
1331

Fler bilder
(144)

1332

Hur ser du på dina medarbetare?

- "Folk gör inget om man inte ber dem."
- "They only do what you inspect."



Tack till Christer Olsson

1333

"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

1334

Min största utmaning?

Ta ansvar för hur jag **ser!**

1335

1335

En genväg till goda relationer, hälsa och ett långt liv

Se det goda hos andra

1336

Leta efter, och ge uttryck för, din uppskattning av det goda hos den andre

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

1337

Sagt av Jan Carlzon

- För att få människor med dig måste du
  - Lyssna på dem.
  - Se och respektera dem som individer.
  - Vara kärleksfull.
  - Ge feedback.
  - Kommunicera emotionellt.
  - Relatera beslut till helheten.
  - Förmedla att du verkligen tror på dina beslut.
  - Visa att du är stolt över företaget ni arbetar i.
  - Hjälpa dem att känna sig trygga.
  - Be dem om hjälp med att nå målen.
  - Låta bli detaljstyrning!
- Hur organisationen ser ut spelar ingen roll, utöver att det är bättre ju färre led det är mellan ledaren och kunden.

1338

En fråga till kronikern

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

Även mot dem du inte tycker förtjänar det?

1339

Den korta chefskursen (1)

1. Se till att ta rätt jobb och ha rätt chef.
2. Anställ rätt personer (matcha era förväntningar). Medarbetarna ska inte bara stanna kvar, dom ska *vilja* stanna kvar.
3. Skriv din egen chefslathund (max 1/2 A4)
4. Komplettera med att fråga vad var och en behöver och väntar sig (max 1/2 A4)
5. Varje medarbetare är en separat arbetsuppgift du fått att sköta. Du har nu en A4 per medarbetare som stöd.
6. Skaffa stöd för detta i organisationen (svårast men viktigast).
7. Fixa det som går att fixa och förklara respektfullt varför resten inte går (95% köper det, resterande 5% är felrekryterade).
8. Be om regelbunden feedback av alla. Tacka för det du får.
9. Sträva efter psykologisk trygghet ("psychological safety") för alla.
10. Viktigast är att jag är modig, rättvis, ärlig, pålitlig och visar integritet i alla lägen.

1340

1340

Den korta chefskursen (2)

10. Sluta "prioritera" bort dina medarbetare – det dom tar sig tid att be om är viktigt för *dom!*
11. Slösa inte med er viktigaste tillgång: medarbetarnas tid, lust, intresse och energi. Skydda dem från trams och orimliga krav "uppifrån", låt dem ägna sin tid åt meningsfulla saker.
12. Fokusera på er egentliga mening, det ni är till för, och minimera "inre" mening som att mata interna system ni ö h t inte skulle ha inrättat.
13. Be om hjälp både för egen del och för att nå målen. Låt medarbetarna känna att dom bidrar och behövs.
14. Förminska inte den hjälp du ber om. Folk är inte dumma i huvet så hyckla inte. "Jag har en skittråkig sak jag behöver hjälp med. Kan du tänka dig det? Jag har inget att muta dig med men skulle vara jäkligt tacksam".
15. Lär dig prata med alla om allt, undvik inga samtal.
16. Ta itu med alla konflikter omgående.

1341

1341

"Orättvisa" uppstår så fort något inte är som medarbetaren tycker att det **borde** vara

- Stäm av förväntningarna tidigt och ofta.
- Fråga dina medarbetare vad de förväntar sig av dig som chef.
- Ge sedan klart besked om vad de kan vänta sig och inte vänta sig av dig just nu.

1342

1342

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

1343

1343

Effektiv delegering

Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.

1344

1344

Delegering låter medarbetarna fungera fritt inom ansvarsområdet

Förutsätter att medarbetarna

- är vana att fungera självständigt
- önskar handlingsfrihet
- är beredda att ta konsekvenserna av beslut
- har tillräcklig kompetens inom ansvarsområdet
- accepterar avdelningens affärsidé och mål

L-E Liljeqvist

1345

1345

Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat mig en ledarskapsfilosofi

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

1346

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor

1347

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

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes självbild, värderingar och ideal, i linje med den hen innerst inne vill vara.

1348

1348

Tyck om, lita på och var stolt över dina medarbetare

Smickra inte.

Manipulera inte.

Behandla inte andra som objekt.

Beröm möjligen – äkta och ärligt.

Kritisera om nödvändigt – i enrum.

Du måste **vilja den andra väl** för att kunna hjälpa.

1349

1350

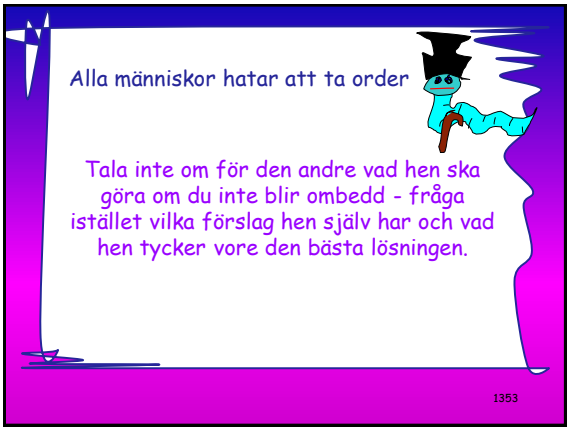
1350

16-åringen på villovägar

Varför **skulle** hon lyssna på dig?

1351

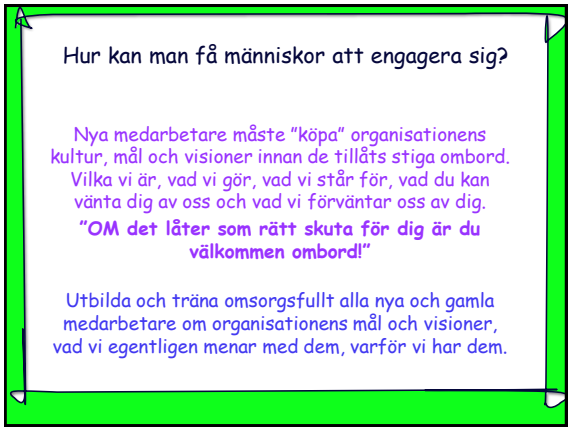
1352



1353

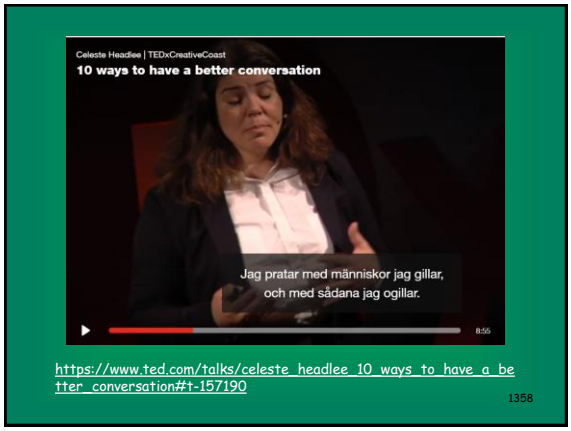
1354

1355



1356

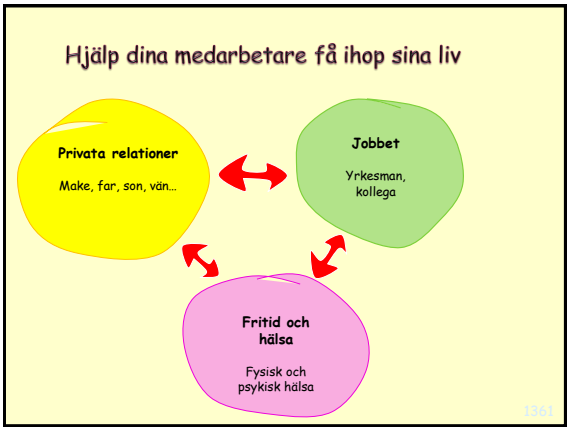
1357



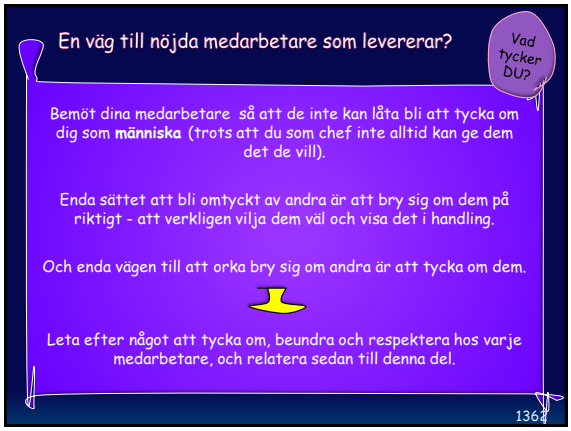
1358

1359

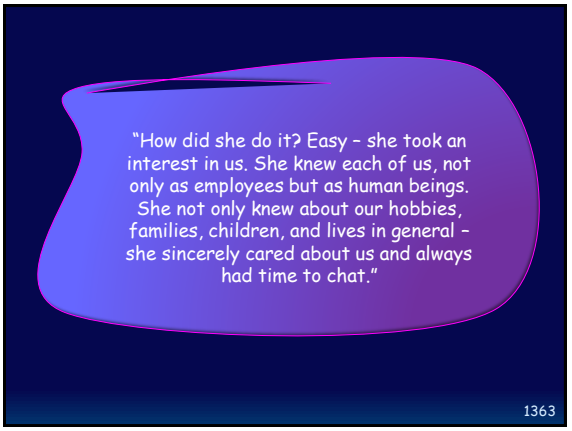
1360



1361



1362



1363

Topp fyra?

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

1364

1364

Diskutera:

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

1365

Den absolut vanligaste anledningen till vantrivsel på arbetet är dåligt ledarskap.

Anställda som lämnar ett jobb lämnar ofta egentligen en dålig chef, som vanligen är notoriskt omedveten om sina tillkortakommanden eller sin roll i det hela.

1366

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Att skicka folk på kurs är av begränsat värde.

En människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Det **finns** bra böcker om ledarskap…

1367

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?

1368

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

1369

I stället för metoder

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

David Starr Jordan

1370

Problem?

Hela *livet* är ett problem.

Problem är en möjlighet att vara levande.

1371

Sortera eländet till rätt fack

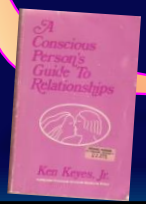
Problem

Villkor

1372

Ask for what you want – but don´t demand it!

Ken Keyes



1373

1373

Några bra förmågor för en chef

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

1374

1374

Professionell, medmänniska eller både och?

Vårdgivare:	**Patient:**
Professionell	Professionell
Personlig?	Personlig
Privat??	Privat

1375

Ett par ord om att måla

1376

1376

Psykmottagning, evolutionärt perspektiv

1377

1377

Välkommen hit – du har kommit helt rätt!
Vi är superbra på detta.
Vi **vill** hjälpa dig, och vi **kan!**

1378

1378

Var inte för "professionell"

- Autenticitet och en personlig reaktion 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!**

1379

1379

Privat, personlig eller professionell?

- Falsk dikotomi - man kan **växla mellan rollerna**.
- **Utnyttja inte den andre för dina egna behov.**
- Hur **blir** min insats för den andre?
- **"Professionell" är ofta en mask** för att slippa visa sig.
- Viktigast för den andre är **tillförlitlig återkoppling.**
- **Endast så kan den andre få den självinsikt** som är nödvändig för att kunna välja förändring.
- **Äkthet är därför det viktigaste** för ett meningsfullt samtal.
- **Visa vad du tycker och känner,** bjud på dig själv.
- **Proffsigt är att våga se de missar man gör,** be om ursäkt för dem och gå vidare.

1380

1380

Vad menas med att vara "professionell"?

Göra det som är bäst för den andre!

1381

1381

Bemötandets kärna - var "kommer" jag ifrån?

Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot **mig**. Hen 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!

1382

1382

Bra och dåliga människor?

God förmåga till känslomässig kontakt.

Kul, gratifierande.

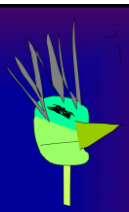
Kan eller vill inte.

Kan provocera vårt behov av att betyda något.

1383

1383

Paranoid personlighetsstörning



- Misstänker att andra utnyttjar, bedrar eller skadar henne
- Uppfylld av tvivel på vänners lojalitet
- Vågar inte visa andra förtroende
- Tolkar in kränkning i oskyldiga yttranden
- Ältar gamla oförrätter
- Upplever angrepp mot sig från andra
- Misstänker partner för att vara otrogen

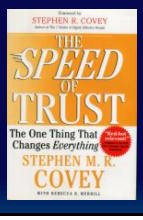
1384

Hur vinner man medarbetarnas respekt och förtroende?

1385

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?

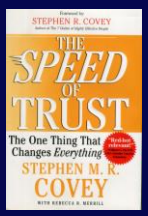


1386

1386

Hur skapar jag 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



1387

1387

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.

1388

Att lösa problem löser inga problem

Lös inte problemet bara för stunden.

Skapa strukturer för att minimera risken att samma problem återkommer.

Skapa en beredskap för hur problemet ska handläggas om det ändå återkommer.

1389

Ledarskap i praktiken

- "Chefen ska ha civilkurage, då ordnar sig resten."
- Våga ha en åsikt – inte bara vara ett språkrör.
- "Chefen måste ha praktisk kompetens, bry sig och våga prata med de anställda."
- "Chefen behöver kunskaper om det han arbetar med, inga proffschefer."
- En bra chefs uppgift är att göra sig överflödig.
- Konflikter kan alltid hanteras, om än inte alltid lösas.
- Uppmuntrar rätt attityder hos medarbetarna.

SK-kurs i ledarskap, troligen L-E Liljequist

1390

Råd till ledare

- Fråga dina medarbetare vad de förväntar sig av dig som chef. Ge sedan klart besked om vad de kan vänta sig och inte vänta sig av dig just nu.
- Var "initialvek" och "slutstyv" - mjuk i början, men stå stadigt när det blåser.
- Skicka tillbaka all "uppvaktning" till vederbörandes närmaste chef.
- Tro på dina medarbetare.
- Se och förstärk alla positiva drag och känslor hos medarbetarna.
- Ta reda på vilka kompetenser varje medarbetare har och se till att dessa ges utrymme att blomstra.

SK-kurs i ledarskap

1391

Råd till ledare

- Begär tydliga besked om vilket ditt uppdrag är.
- Tro på det du ska genomföra.
- Förvissa dig om att du får de resurser som uppdraget kräver.
- Begär regelbunden feedback på hur du lyckas.
- Ha en viss distans till dig själv och arbetet.
- Skaffa nätverk och en egen, utomstående samtalspartner.
- Ha ryggen fri – var inte beroende av jobbet, se till att ha en reträttväg.
- Se till att hålla dig "anställningsbar" kontinuerligt.
- Se till att ha en ersättare vid lediheter.
- Ta varningssignaler från anhöriga och vänner på allvar.

SK-kurs i ledarskap

1392

Ledarens uppgifter

- Med stöd av egen god självkänsla stärka medarbetarnas självkänsla så att dessa känner sig väl till mods.
- Hur känner sig medarbetarna till mods efter ett möte med mig?
- Som ny chef vill man gärna sätta sin prägel på organisationen genom att ändra på en massa saker, men behövs det?
- Sätta ihop effektiva arbetsgrupper - vad ska åstadkommas och hur ska det göras?
- Lojal mot ledningen när beslut väl fattats.
- Tydliga avgränsade roller för att minska konflikterna.
- Se till att det finns **förutsättningar** för medarbetarna att utvecklas.
- Delegera (men inte dumpa).
- Betrakta varje medarbetare som en arbetsuppgift.
- Ha beredskap för okända förändringar.
- Svåraste uppgiften: att verkligen lyssna förutsättningslöst.

SK-kurs i ledarskap

1393

Vägen till ett bra chefskap

1. Tidigt **uppmärksamma och hantera avvikelser**, och tydligt kommunicera denna strategi.
2. Aktivt **tydliggöra mål och belöna** när medarbetarna når dessa.
3. På ett konsekvent, kreativt och kommunikativt sätt bidra till att **formulera framtiden** för den egna organisationen eller gruppen.

Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

1394

1394

En bra ledare

1. Skapar visioner.
2. Verbaliserar mål.
3. Får (helst alla) medarbetarna med sig
   - Du kan inte tuta och köra utan dem.
   - Väljer medarbetare som **kan och vill** vara med på båten.
   - Ledaren betalas dyrt för att **andra** ska lyckas.
   - Lyssnar intresserat på medarbetarnas tankar och idéer.
   - Förankrar det han gör och beslutar hos alla inblandade.
   - Dumpar inte ångest och besvär neråt.
4. Får saker att hända.
5. Följer upp.

Samt har empatisk förmåga och omvärldskunskap.

1395

De viktigaste egenskaperna hos en chef

- Tydlig
- Trygg
- Inspirerande
- Bortser från generationsskillnader
- Prestigelös
- Inkluderande

Demoskop/Novare Accelerate, kvantitativ kartläggning + djupintervjuer, 383 svaranden

1396

Kriterier för ett gott ledarskap

Förmågan…

1. att skapa ett gott klimat på arbetsplatsen.
2. att skapa bra team som samarbetar.
3. att utveckla medarbetarna utifrån individens egna möjligheter.
4. och modet att utveckla och förändra verksamheten.
5. att formulera och uppfylla verksamhetens mål.
6. att inspirera och entusiasmera medarbetarna.

Okänd "jury"

1397

Ledarskap utifrån "partnerskap"

- Samarbetskultur.
- Tillit och samarbete.
- Öppet klimat.
- Öppenhet med information.
- Chefen är tydlig och öppen med hur hen tänker.
- Alla säger vad de tänker.
- Man lyssnar på varandras idéer.
- Tillåtet göra misstag.

Gervase Bushe, ledarskapsprofessor

1398

Ledarskapets grunder

- Reflektera före beslut.
- Delegering: befogenheter men inte ansvar kan delegeras.
- Samordnare: allt ansvar, inga befogenheter, får inget för det.
- Utvecklingssamtal: inte mer än 25 medarbetare.
- Förändringsagent; få ut forskningsresultat om en god arbetsmiljö i verksamheten.

1399

En god ledare

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om hen kan.
- Säger nej av rätt skäl – att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hens viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget – en stamkultur byggd på några få, förpliktigande val.

1400

1400

En god ledare

- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- Handlingskraft att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, och lekfullhet att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte på kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.

1401

1401

En god ledare

- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- "Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen" (Nokia).
- "Goda magkänslor", inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när hen inte håller med i sak.

1402

1402

Innan jag börjar planera

Låter sig denna uppgift planeras; är det ens lönt att försöka?

Eller ska jag improvisera efter hand?

1403

1403

Ledarskap i praktiken

- **Vi bygger vårt ledarskap på att världen är rimligt förutsägbar**, och att vår viktigaste uppgift därför är att planera för framtiden.
- **Problemet är att det inte är så.** Det mesta som händer är oförutsägbara tillfälligheter och merparten av vår tid som chef går till att parera och improvisera utifrån allt oväntat som inträffar.
- Det mesta av återstoden av tiden går till **rutinuppgifter, administration och rapporter.**
- **Vi försummar därför att arbeta långsiktigt och proaktivt** och åtgärda våra "dåliga samveten" – förnya strategier, prova nya metoder, vara tillgängliga, reflektera, följa upp, tänka framåt, odla vårt nätverk, omvärldsbevakning.

Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup

1404

Ledarskap i praktiken

- Det vi tar hand om idag är mestadels "reaktivt", men **"improvisera" är ett bättre ord.**
- Hur hittar/skapar vi chefer som är bra på att improvisera?
- **För planering av framtiden behöver vi vara "proaktiva", och visualisera.**
- Visualisera, följ upp, utvärdera, revisualisera osv.
- **Hantera osäkerhet den stora uppgiften idag.**
- Fråga dig: **står jag verkligen inför en uppgift som låter sig lösas genom planering?** Är det lönt att försöka planera, eller ska vi improvisera efter hand?
- **Organisationen har tre centrala resurser att använda och vårda - människors tid, energi och uppmärksamhet.**
- Ha integritet att svara "jag vet inte" när du inte vet (8 av 10 gånger).

Fritt efter föreläsning av Mats Tyrstrup

1405

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.**

1406

1406

Utökad ledarskapsfilosofi

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

1407

Chefens centrala uppgifter

- **Utveckla människor.**
- Lyfta fram ny talang, nya perspektiv och andras kompetens.
- Leda laget.
- Sätta företagets behov före sina egna.
- Genomföra förändringar.

1408

Vad utmärker en bra respektive dålig chef?

- Skapar en innovativ och kreativ miljö som underlättar för de anställda att förverkliga sin fulla potential.
- Motiverar – inte kommenderar.
- Coachar – inte kontrollerar.

1409

1409

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

Dag Hammarskjöld

1410

Chefsmyten

- Chefen leder, medarbetaren följer.
- Medarbetaren är problemet, chefen lösningen.
- Medarbetaren behöver "motiveras", coachas, ledas och styras för att göra ett bättre jobb.

SvD 14 juli 2011

1411

Effektiva ledare

1. Positiva förväntningar och en positiv attityd
2. Rättvisa
3. Äkthet
4. Kommunikation

Ronald E Riggio, professor i ledarskap och organisationspsykologi, Psychology Today

1412

Effektiva ledare

1. Positiva förväntningar och en positiv attityd
   - Positiva förväntningar på sitt teams prestation är självuppfyllande
   - Optimism och entusiasm ger medarbetarna självförtroende
2. Rättvisa
   - Uppmärksammar och belönar på ett rättvisande sätt för resultatet
   - Opartiskhet, alla belönas lika för samma prestation
3. Äkthet
   - En bra ledare-medarbetarrelation byggs på tillit och tillförlitlighet
   - Man vinner tillit genom att vara tydlig och äkta
   - Exakt vad jag vill göra och hur det ska genomföras
   - Ärlighet, lever som jag lär
   - Ingen dold agenda
   - Förväntar sig inte att andra ska göra vad de inte själva skulle göra
4. Kommunikation
   - Kommunicerar effektivt och löpande
   - Informerar, klargör och knyter an
   - Repeterar

Ronald E Riggio, professor i ledarskap och organisationspsykologi, Psychology Today

1413

De fyra viktigaste faktorerna för en modern och välfungerande organisation

- Mening före vinst.
- Samarbetsanda mellan företaget, de anställda och övriga.
- Samarbetande organisation.
- Värderingsbaserat ledarskap.

Arbetsglädje stödjer alla fyra delarna. Det är mycket roligare att arbeta för ett värdigt mål.

1414

1414

Konkretisera organisationens värderingar för alla i organisationen

- Översätt dem till tydliga beteenden.
- Förankra och uppmuntra löpande de önskade beteendena genom diskussioner och utvecklingssamtal.
- Starka förebilder, kulturbärare, på alla nivåer som visar vägen genom sitt sätt att vara.

SvD Näringsliv 11 sept 2011

1415

All vård utgår från en relation mellan behandlare och patient.

Inte heller ledarskap funkar utan en relation i botten.

1416

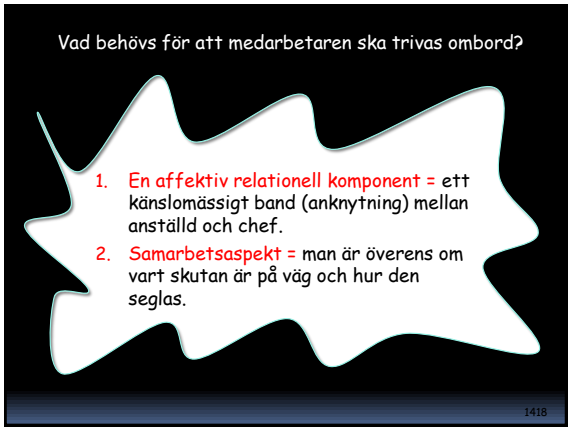
1416

Diskutera!

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

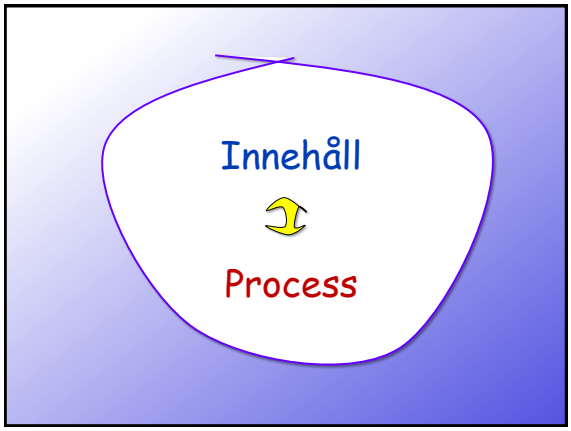
Med andra ord – prioriterar jag medarbetarens eller organisationens behov när det bränner till?

1417



1418

1419



1420

1421

1422

1423

Om att skapa en allians

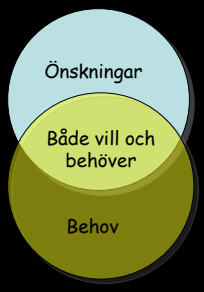
Men… det är inte säkert att detta är tillräckligt eller ens det rätta för patienten, för det är skillnad på vad vi *vill* och vad vi *behöver*.

Å andra sidan: Du kan inte uppnå en allians med patienten om något som endast du anser att han behöver.

1424

1424

Önskan eller behov?



1425

Om att skapa en allians – en början

- Alla vill **något**.
- Finn ut (fråga) vad just denne person vill.
- Bekräfta önskemålet.
- Förmedla att du vill hjälpa patienten att uppnå detta.

1426

Den missnöjde **vill** något – vad?

1427

1427

Hur **känns** detta samtal för den andre?

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.

1428

1428

"Men jag **fattar** inte varför dom inte…"

1429

1429

Ni deltar inte i samma samtal

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

1430

Vill jag påverka **måste** jag börja med att lyssna

- Det är inte bara en moralisk utan även en praktisk fråga.
- Om jag vill påverka en annan människa är jag så illa tvungen att börja med att verkligen lyssna på och förstå henne.
- Om jag inte gör det kommer jag inte att ha tillräcklig insikt i hennes situation och behov för att kunna föreslå alternativ som hon skulle ha nytta av.
- Hon kommer inte heller att vara *intresserad* av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.

1431

Hur tänker du nu?
Hur tänkte du då?

1432

1432

Receptionist i onåd

1433

Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

1434

1434

Hjälp den andre att mentalisera

Jag förstår att det du säger är sant för din hjärna, men ***min*** hjärna kan inte förstå hur det skulle kunna vara så eftersom den tänker att…

Om man tänker som du gör nu, att… så är det naturligt att man landar i att…
Om man i stället tänker att… så hamnar man i stället i att…

1435

1435

Hör jag bara orden missar jag kanske allt det viktiga

Ord

Känslor

Önskningar

Medvetna behov

Omedvetna, fundamentala mänskliga behov

1436

To understand people, I must try to hear what they are *not* saying, what they perhaps will never be able to say.

John Powell, Why am I afraid to tell you who I am?

1437

Första frågan när något gått snett:

Vad är det som denna person ännu inte begriper?

1438

1438

Beteendestörning kan ses som bristande färdigheter

Vad behöver denna människa förstå och lära sig?

Hur kan jag hjälpa henne med det?

1439

Varje samtal är ett experiment

1440

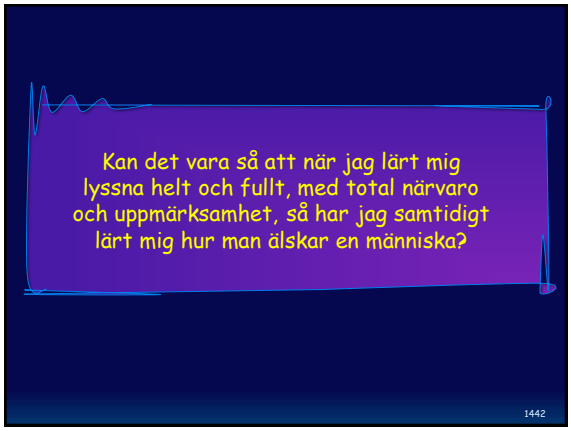
1440

Kan det vara så att kärlek helt enkelt är att…

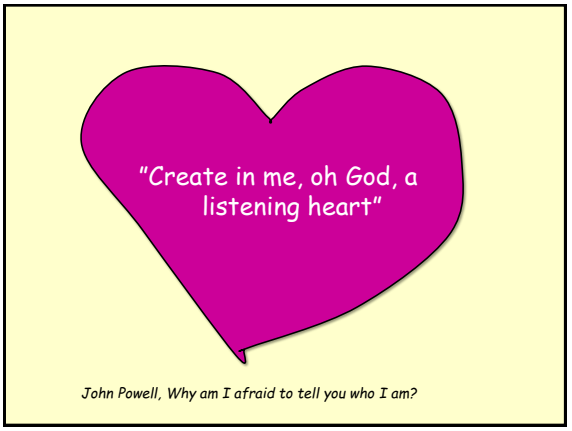
…lyssna?

1441

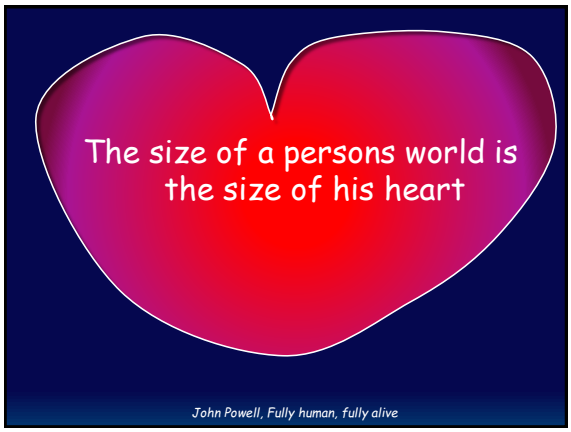
1441



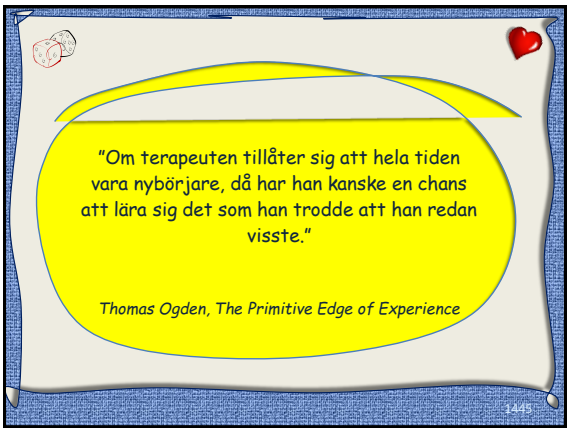
1442



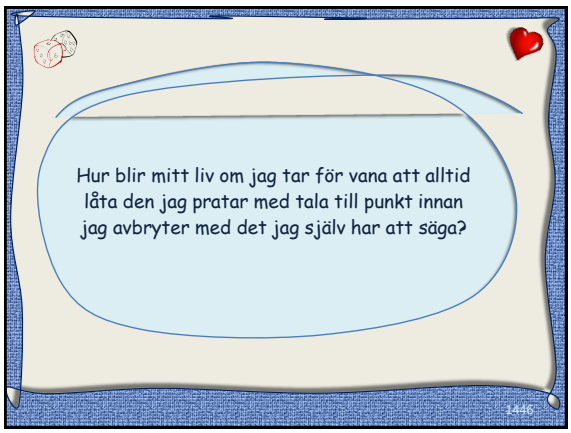
1443



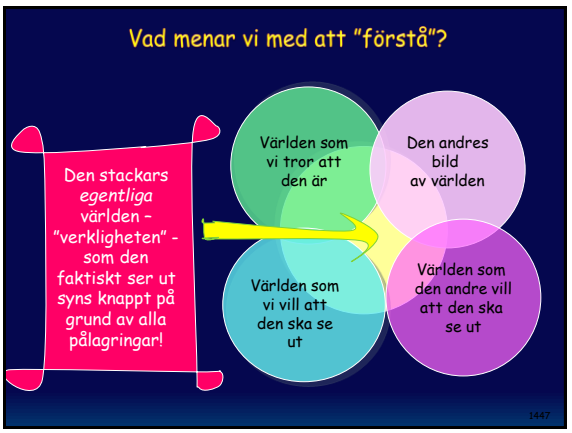
1444



1445



1446



1447

Hur tänker du nu?
Hur tänkte du då?

1448

1448

Empati i praktisk handling

Vad *behöver* denna människa just nu?

Hur kan *jag* hjälpa henne med det?

1449

Om att skapa en allians – en början

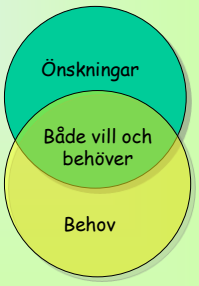
1. Alla vill **något**.
2. Finn ut (fråga) vad just denne människa vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

1450

Önskan eller behov?

Vad den andre vill och önskar
- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

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



1451

Lathund för fungerande 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".

1452

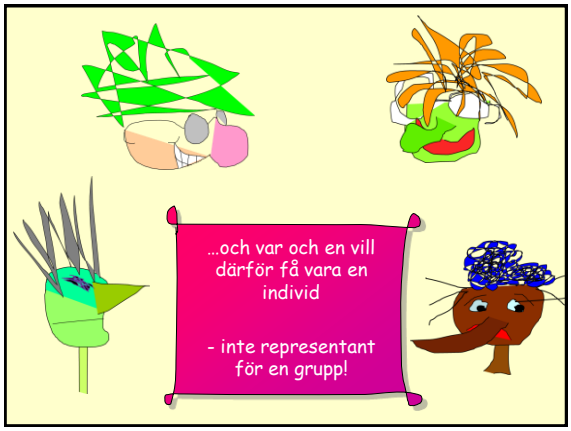
Vi vill varken ha beröm eller metoder…

…vi vill ha kontakt, äkthet och närande relationer

1453

1454

1455



1456

1457

1458

1459

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.

1460

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.

1461

Bättre än en aktiefond?

Investera i dina medmänniskor!

Varför inte ge **mer** än klienten betalat skatt för?

"Välkommen hit – du har kommit helt rätt!
Vi är superbra på detta, vi både vill och kan hjälpa dig!"

Gör något **extra** för varje patient!

1462

Vår värsta stund

1463

Skam och skuld – vad är skillnaden?

Skam

- Handlar om hur jag tror att **andra** uppfattar mig, hur jag **är**.
- Jag är fel, **jag duger inte**, jag är inte värd andras uppskattning.
- "Fear of disconnection" - jag får inte vara med.
- **Förmåga att uppleva skam har ett värde** om vi vill ha goda relationer, men många är rejält **felkalibrerade**.

Skuld

- Handlar om hur **jag själv värderar min handling**.
- **Jag har gjort fel**, jag har skadat en annan människa.
- Förutsätter intakt överjagsfunktion/samvete.
- Nödvändig förmåga **om vi inte ska skada andra** människor.
- Utan förmåga att känna skuld är man psykopat.

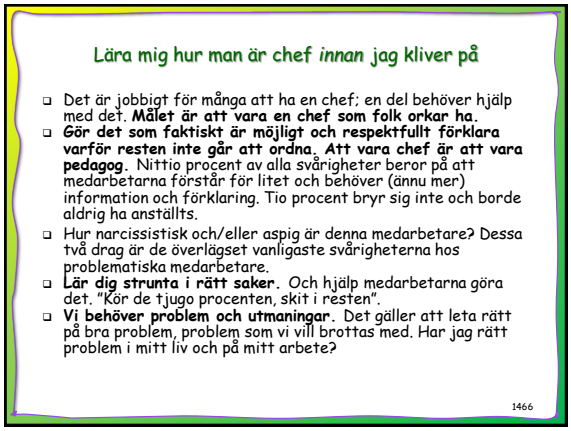
1464

Narcissistens tragik

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

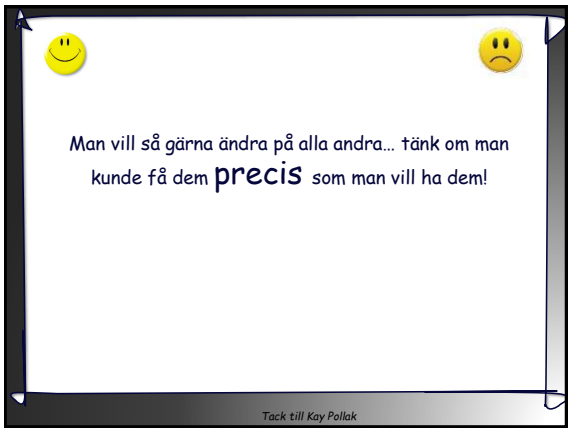
Det går inte att göra några insättningar

1465



1466

1467



1468

1470

1471

1472

Livet är en jobbig period!

Christina Stielli, 2017

1473

Målet?

Allt som ger lidande – ensamhet, kärleksbrist, konflikter, meningsbrist, skam och skuld, ångest, nedstämdhet…

Allt som ger glädje och mening och gör livet värt att leva – relationer, kärlek, upplevelser, göra skillnad, utveckling…

En balans man orkar leva med

1474

Det kunde ha varit jag!

1475

När jag skulle planera upp 2018

Äta bättre
Träna mer
Sova mer
Organisera upp datorn
Röja alla garderober
Slänga ut bråten
Osv

eller…

Bry mig mer om andra?

1476

För att hamna i rätt utgångsläge…

Har du prövat med att försöka…

????

… TYCKA OM den andre?

1477

1477

Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

1478

1478

Vilka verktyg har jag?

- Kunskap
- Sunt förnuft
- Empatisk förmåga
- Medkänsla
- Äkthet
- Humor
- Mig själv och det liv jag levt

Kärlek!

1479

1479

Ytterligare material

1480

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.

1481

Narcissistens tragik

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

Det går inte att göra några insättningar

1482

Den stora hemligheten…

…är…
???
???
…löjligt enkel, egentligen…

… försök med…

…litet vanlig enkel…

…vänlighet!

1483

1483

Vill **du** bli föremål för 4:1 metoden?

På jobbet?
Av dina föräldrar?
I ditt äktenskap?

1484

Hur många av er skulle vilja bli föremål för 4:1 metoden?

På jobbet?
I ert äktenskap?
Av era föräldrar?

Och vem vill få höra att du varit "duktig" när du handlat mat till familjen?

1485

Medmänsklighet måste verkställas

1486

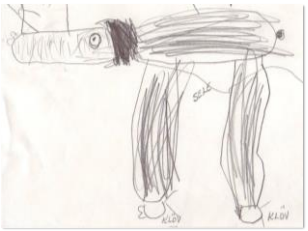
1486

Ett par ord om att måla

1487

1487

"Hon är bara ensam"

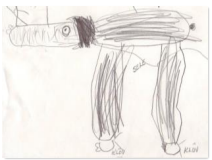


1488

1488

"Hon är bara ensam"

Att vara ensam är inte så "bara". Snarare är ensam det jävligaste en människa kan vara.



Ta ensamheten på allvar och försök *hjälpa* patienten med den.

1489

1489

Lag på att vara minst två

1490

Vi kan inte ensamma bära våra öden,
det är omänskligt,
men det är så vi lever,
som om vi ensamma bär våra öden.

Kennet Klemets, Accelerator 2005

1491

Den som "suicidhotar"…

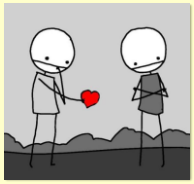
…**är** kanske suicidal!

1492

1492

Varför är det så viktigt att bli älskad som liten?

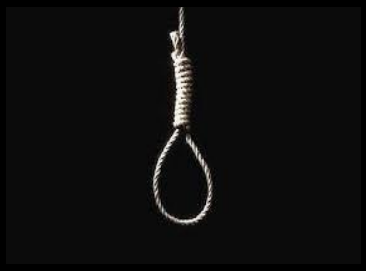
Att bli älskad precis som man är som liten gör att man därefter **förmår uppfatta och ta till sig** den kärlek man får av andra, man kan fylla på förrådet.



1493

1493

Ge råd - ibland



1494

"Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

1495

1495

När det inte vill sig

Har du prövat att älska den andre litet mer?

1496

1496

Det är inte allt eller intet

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

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

Om du kan tycka om 70 % får du kanske försöka acceptera de resterande 30?

1497

1497

Leta efter, och ge uttryck för, din uppskattning av det goda hos den andre

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

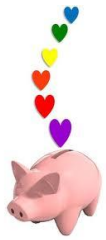
1498

16-åringen på villovägar

Varför **skulle** hon lyssna på dig?

1499

Vi har bankkonton hos varandra



1501

All vård utgår från en

relation

mellan behandlare och patient!

1502

1502

Vad menas med "terapeutisk allians"?

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

1503

Livet - en bruksanvisning:

1. Testa

Ge, men smart!

1504

1. Testa
2. Utvärdera

1505

1. Testa
2. Utvärdera
3. **Välj**

1506

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.

1507

Vad gör en psykiater när det känns jobbigt?

Försöker tänka på något annat

↓

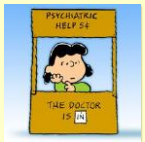
Biter ihop och försöker stå ut tills det går över

↓

Letar en mening med lidandet

↓

Letar mening med resten av livet



1508

1508

Vilken sorts ledarskap utövar du?
Hur relaterar du till dina patienter/kunder/barn?

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.

1509

Bättre än en aktiefond?

Investera i dina medmänniskor!

Varför inte ge **mer** än klienten betalat skatt för?

"Välkommen hit – du har kommit helt rätt!
Vi är superbra på detta, vi både vill och kan hjälpa dig!"

Gör något **extra** för varje patient!

1510

Var litet NYFIKEN!

Den andres beteende är alltid meningsfullt…

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

1511

Forskning visar att…

…avgörande för psykoterapiresultatet är:

- Värme
- Empati
- Äkthet

1512

1512

Vårt viktigaste psykologiska behov?

Betyda något för andra!

1514

1514

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.
Själen ryser inför tomrummet och vill kontakt till vad pris som helst.

Ur "Doktor Glas" av Hjalmar Söderberg

1515

Who I am makes a difference

↓

Livet blir ett äventyr

Werner Erhard: Making a difference

1516

Viktiga övergripande värden för samspelet med andra

Likvärdighet
Autenticitet
Integritet
Självkänsla
Personligt ansvar
Socialt ansvar
Gemenskap

1517

"Vetenskap och beprövad erfarenhet" – vad påverkar vår lyckonivå?

Faktor	Påverkan	Kommentar
Goda gener	+++	50% av lyckan enligt studier
Goda sociala relationer, gott socialt stöd	+++	
Altruistisk livsstil	0/+/++/+++	Reciprokt, "tit-for-tat"
Gott äktenskap	++	Särskilt män
Hög utbildning	+	
Arbete man trivs med	+/++	
Status i samhället, andras aktning	++	"Statussyndromet"
God ekonomi	0/+/++/+++	Effekten avtar med ökande inkomster
Leva i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle	+/++	Tveksamt beträffande individualistiskt och sekulärt
Psykisk sjukdom	-/--/---	
Kroppslig sjukdom	0/-/--	Progressiv försämring och smärta påverkar negativt
Fysiskt aktiv, tränar regelbundet	+	
Introspektion, fundera över sin lycka	-	Direkt negativ effekt
Meditation, medveten närvaro	+/++	Inte samma sak som ältande
Mening, hög KASAM	++/+++	
God förmåga att förvränga intryck och minnen, se saker från den ljusa sidan	+/++	
Personlighet - känslomässigt stabil, optimistiskt lagd, extrovert, social, upplevelse av kontroll över tillvaron	+/++	Men vad är höna respektive ägg?
Kvot mellan upplevt liv och förväntningar på livet	+++	"The key to happiness? Low expectations!"

1518

Rekrytera rätt

1519

1519

Har du gått på en stöt?

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

1520

1520

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

Lennart Sjöberg

1521

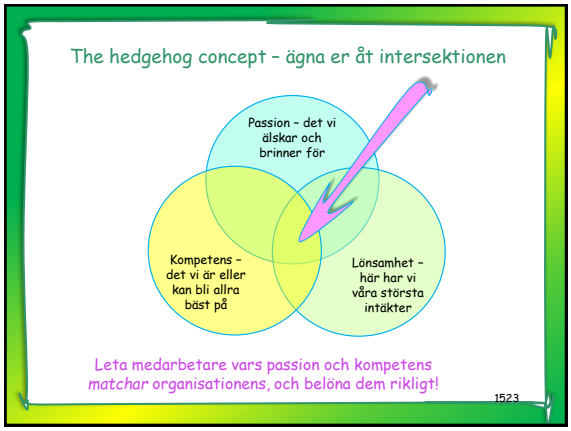
1521

Vill du ha bra medarbetare – anställ sådana

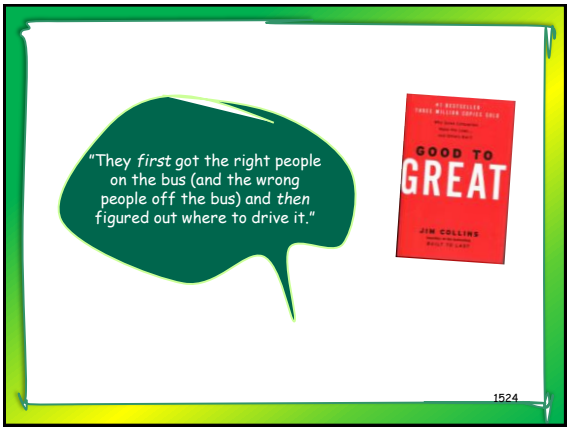
Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt människor med förmåga att samverka med andra människor, då sitter man där. Jag har arbetat mycket med personalutbildningar och min uppfattning är att det är svårt att genom utbildningsinsatser korrigera en felaktig rekrytering.

Gillis Herlitz, etnolog,

1522

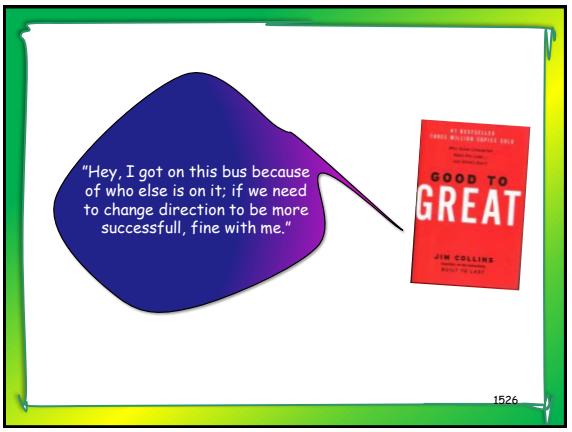


1523

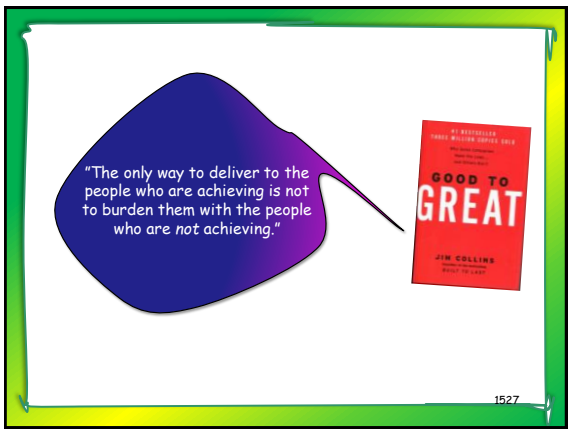


1524

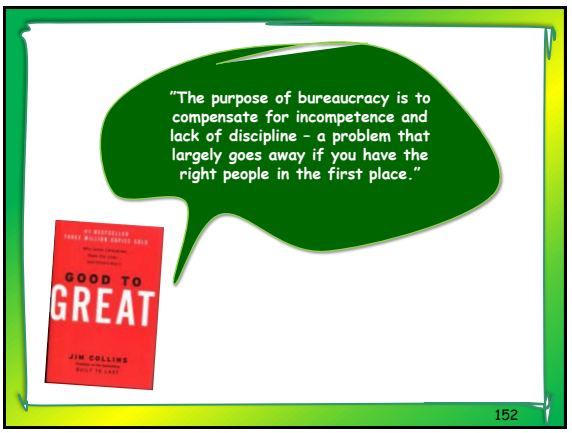
1525



1526



1527



1528

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

152

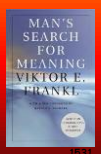
1529

Ytterligare material

1530

A culture of discipline

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



1531

1531

"Jag vill ha mer frihet." = "Jag vill ta mer ansvar."

1532

1532

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!

1533

1533

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Det *finns* bra böcker om ledarskap, men en människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Att skicka folk på kurs är ofta av begränsat värde.

1534

1534

Vem söker vi hos oss ?

- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Uppskattar schyssta puckar och raka rör.
- **Vill** jobba hos oss.
- Stort hjärta, på rätt ställe.
- Egen drivkraft, vill något, behöver inte motiveras.
- Flexibilitet, förmåga till perspektiv och humor.
- Förnuft och omdöme.
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.

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

1535

1535

Skyll dig själv om du anställer denna!

- Självupptagenhet
- Bryr sig inte om andra
- Oförmåga se helheten
- Bristande ansvarstagande
- Samarbetssvårigheter
- Överdriven stresskänslighet
- Svag förmåga till empati
- Opålitlighet
- Instabilitet av alla sorter
- Bristande flexibilitet i tanke och handling

1536

1536

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.
- Gör inte sin del av jobbet.
- Tror sig göra ett mycket bättre jobb än vad andra anser.
- Tar inte emot förslag från andra på ett konstruktivt sätt.
- Kritiserar chefer på ett oskäligt och omotiverat sätt.

Uttalade narcissistiska och antisociala drag.

1537

1537

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.

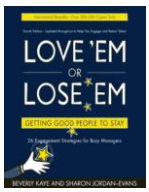
Tack till Lennart Sjöberg!

1538

1538

Ditt företag "har" inte anställda – företaget ÄR sina anställda!

Vem du anställer är kanske ditt viktigaste uppdrag. Lämna inte över det till HR-avdelningen utan delta själv aktivt med liv och lust.



1539

1539

"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 Prét a Manger

1540

1540

	Lindeow	Schmidt och Hunter	Ployhart, Arthur m fl	Walker	Smith, Ortigg, Andrews
Perfekt förutsägande av personens prestation	*1,0*				
Kombination av strukturerad intervju och begåvningsmätning		**0,63**			
"Assessmentövningar" alt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendeinriktad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begåvnings- och intelligenstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	**0,51**	**0,51**	**0,35**		**0,32**
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"Gruppövningar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Ostrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" alt. "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetsgrannhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Antal utbildningsår	0,10				
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation	*0,0*				

1541

Varför är det svårt att tillförlitligt utesluta att den man intervjuar har en psykisk sjukdom eller personlighetsavvikelse?

1. **Vill** inte berätta
   - Skäms
   - Inte i ens intresse, rädd inte få jobbet
2. **Kan** inte berätta
   - Ingen sjukdomsinsikt
   - Förstår inte sina personlighetssvårigheter, tror att det är fel på andra eller att han har haft otur
3. Många tillstånd har inga säkra symtom som alltid "syns" när man är sjuk
4. Sjuk i skov, frisk vid intervjun
5. Många tillstånd visar sig f f a vid stress och motgångar
6. Intervjuaren kan för lite om psykisk sjukdom
   - Vet inte vad han ska fråga om och titta efter
   - Förstår inte vad han ser

1542

1542

Tråkigt men sant

- Många som lider av psykisk ohälsa kan lura även en erfaren psykiatriker om de vill det
  - i frisk fas finns inget att observera i beteendet
  - i sjuk fas går vissa symtom att dölja, andra inte
- Somliga som lider av psykisk ohälsa blir inte rätt förstådda och diagnosticerade av läkare **trots** att de försöker beskriva sina svårigheter efter bästa förmåga.
- Att ställa en korrekt diagnos kräver vanligen
  - god förmåga att skapa kontakt med patienten
  - goda kunskaper om psykiatri
  - mycket tid
  - åtskilliga möten
  - skattningsinstrument
  - intervjuer med anhöriga

1543

1543

I Platsbankens annonser söker man

- Social kompetens
- Ärlig köttchef
- Empatisk tågvärd
- Lyhörd redovisningsekonom
- Lojal stålingenjör
- Homepartysäljare med humor
- Klok och trevlig människa till arbetsledartjänst

1544

Social kompetens

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

1545

Hellre kompetent än social

ERIK HELMERSON

DN 15 maj 2011

1546

Hantera känslor chefens bästa egenskap

Att vara chef handlar inte bara om att fatta beslut och vara strategisk, utan även om att hantera sina egna och andras känslor. Boken "Chef med förnuft och känsla" ger en inblick i känslornas betydelse för chefsrollen.

Att vara chef är att sitta på en utsatt position. Det är ett svårt och oftast underskattat arbete som innebär att man måste handla rationellt med alla emotionella aspekter inräknat.

– Det centrala i chefskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare, säger Christer Sandahl, professor i samhälls- och beteendevetenskap vid institutionen för lärande, informatik, management och etik, Karolinska Institutet.

Han har tillsammans med psykologen Mia von Knorring, doktorand vid samma institution samt, Erica Falkenström, ledarskapskonsult och doktorand i medicinsk etik vid Stockholms universitet, skrivit boken som handlar om professionalism och etik i ledarskapet. Författarna har lång erfarenhet av chefshandledning och boken tar avstamp i befintlig forskning och egna exempel. Till exempel tar den upp känslornas betydelse för både chef, medarbetare och företagets verksamhet. Oförmågan att handskas med känslor som frustration och optimism kan ge avgörande konsekvenser för verksamhetens resultat.

Verksamhetens resultat kan påverkas mycket av en chefs oförmåga att hantera känslor, menar Christer Sandahl.

– Man ska inte tänka för mycket på de chefsideal som finns. Det viktigaste är att vara sig själv och ha en stadig grund att stå på, säger Christer Sandahl.

Gustaf Andersson

Christer Sandahl har forskat på betydelsen av reflektion och enligt honom går det inte att bortse från de emotionella aspekterna om man ska kunna tänka klart.

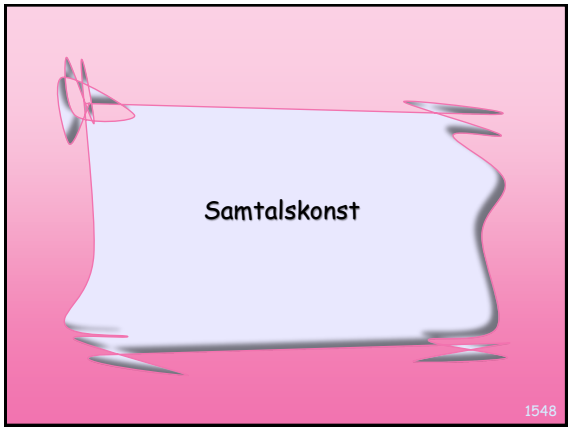
Alla har vi olika uppfattningar kring hur en bra chef ska vara, men i praktiken kan man inte lära sig om ledarskap på något annat sätt än att vara chef.

Fyra tips om hur du blir en bättre chef:

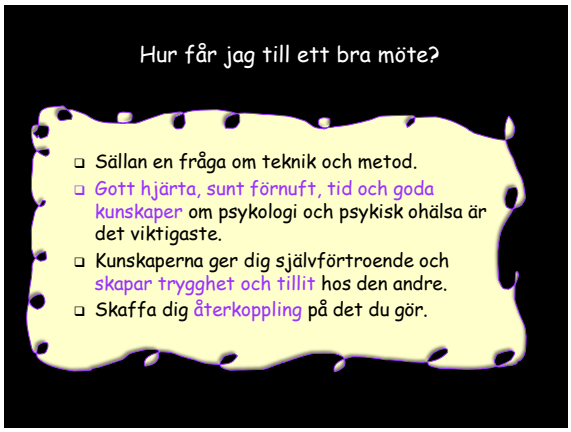
1. Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
2. Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
3. Lär dig mer om gruppers och organisationers dynamik.
4. Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titel: Chef med förnuft och känsla
Författare: Christer Sandahl, Erica Falkenström och Mia von Knorring
Förlag: Natur & Kultur
ISBN: 978-91-27-11974-1

1547



1548



1549

1550

1551

1552

Ytterligare material

1553

Bemötande – first things first

Särskilda tillstånd - depression, aggressivitet, psykos, självmordsnära

Att möta människor med psykisk ohälsa

Att möta människor

1554

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

1555

Välkommen hit – du har kommit helt rätt!
Vi är superbra på detta.
Vi **vill** hjälpa dig, och vi **kan!**

1556

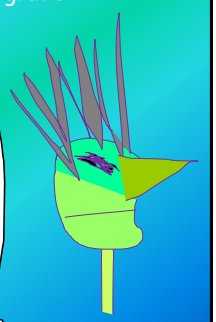
Att möta andra kräver mod

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

1557

Du **kan** insistera på rutiner för rutinernas skull, men det är inte gratis

- Människor vill inte bli behandlade som objekt, som en del i ett kollektiv.
- De förväntar sig **personliga gränser** och förhållningsorder.
- De har rätt till en **personlig förklaring** till varför det måste vara si eller så.



1558

Om den andre själv får välja

- **Kontakt - sedd, hörd, respekterad, tagen på allvar.**
- **Nyfiken och intresserad.**
- Visar att hen **lyssnar och förstår.**
- **Visar medkänsla, bryr sig** på riktigt.
- **Ärlig och genuin**, gömmer sig inte bakom sin roll.
- Förstår att **jag gör så gott jag kan.**
- **Bekräftar**, accepterar och normaliserar.
- **Uppmuntran, ser det som är gott** i mig.
- Förklarar, hjälper mig **förstå.**
- Ger **återkoppling.**

Lyssnar, tar mig på allvar, visar respekt och bryr sig!

1559

Inte lust att gå på bemötandekurs?

- Om du är **nyfiken och intresserad på riktigt** behöver du inte gå på kurs för att lära dig hur du ska göra för att **verka** intresserad.
- **Lyssna mer än du pratar.**
- Ta in allt den andre säger - inte för att värdera det och inte för att kunna bemöta det, utan för att förstå. **Lyssna för att förstå, inte för att svara.**
- **Lyssna efter känslor, önskningar och behov** hos den andre, det som ligger "under ytan".
- **Återge** och fråga om du förstått rätt.
- **Bekräfta,** normalisera och acceptera.
- "Bemötande" i ett nötskal: **Ta på allvar, visa respekt, var nyfiken och intresserad, se det goda hos den andre, bry dig på riktigt.**

1560

1560

I stället för metoder och tekniker

- 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, följ vad som händer
- 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

1561

1561

Stödjande och jagstärkande förhållningssätt

- Väsentligaste metoden i den akuta fasen.
- Information och utbildning om tillståndet, gärna patientbroschyr, lästips, info om patientföreningar.
- Förmedla förståelse, sympati och tröst.
- Validera patientens reaktioner; de är begripliga och normala utifrån situationen och historien.
- Härbärgera patientens plågsamma känslor.
- Avdramatisera och inge hopp.
- Motivera till att ta emot behandling.
- Hjälp med problemlösning och hanterande av praktiska problem. Temporär regrediering i ett akut läge kan vara helt okay.
- Finns utlösande faktorer eller försämrande omständigheter som kan åtgärdas?
- Hjälp patienten ta avstånd från depressiva skuldkänslor och vanföreställningar.

1562

1562

Validering

- Lyssna och observera.
- Summera, spegla, återge, förmedla korrekt förståelse.
- "Läs av" och förmedla förståelse av det outsagda.
- Bekräfta och gör begripligt utifrån **historien.**
- Motverka "jag **borde** inte vara / känna / bete mig så här".
- Bekräfta och gör begripligt utifrån **nuvarande** omständigheter.
- Behandla den andre som en jämlik person, var genuin.

1563

1563

Invalidering

- Göra saker som hotar tryggheten (vara aggressiv, hota, tvinga).
- Ignorera eller vara ouppmärksam.
- Förminska känslor eller deras giltighet.
- Vara kritisk eller nedvärderande, tolka ett beteende så negativt som möjligt.
- Låta bli att reda ut ett missförstånd
- Vara egensinnig, vilja ha rätt.
- Göra antaganden om den andre som är värderande och inte fakta.
- Inte bry sig om den andres smärta.
- Försöka kontrollera den andre.
- Förvirra, vara oärlig eller överlägsen.
- Insistera på att den andre känner / tänker / menar något annat än hon gör.
- Behandla den andre som skör eller utan förmåga.

1564

1564

"Dialogkompetens"

Konstruktiv kommunikation förutsätter att varje talare

- Avstår från att dominera och ta tolkningsföreträde.
- Talar lagom mycket.
- Är nyfiken på hur andra tänker och känner.
- Vill lära av de andra.
- Delar med sig av sina erfarenheter.
- Argumenterar för sin sak **och** samtidigt är öppen för andras argument.
- Ifrågasätter sina egna ståndpunkter **och** kritiskt granskar andras.
- Inte försöker "vinna" (ingen ska "vinna").
- Balanserar närhet och distans både till sig själv och övriga talare.

1565

Slutsats?

Varje människa är unik och behöver bemötas individuellt, vare sig hon är frisk eller sjuk.

Viktigast är alltid vår förmåga till ett **gott allmänmänskligt bemötande.**

Goda kunskaper om psykiska störningar kan hjälpa oss att bemöta den med psykisk ohälsa optimalt.

Eventuella metoder och råd ska användas med **omdöme och sunt förnuft.**

1566

Stötta på rätt sätt

1. Det gäller att hitta rätt balans mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga.
2. Hjälp den drabbade att planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna och som hen mår bättre av.
3. Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de depressiva tankarna.
4. Uppmuntra hennes kontakt med sjukvården.

1567

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

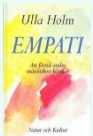
- Det allra viktigaste den andre kan göra själv är att **ta emot och fullfölja** föreslagen, vetenskapligt dokumenterad, behandling:

Antidepressiva läkemedel
Psykoterapi
Elbehandling

1568

Det goda mötet

"Empati betyder att fånga upp och förstå en annan människas känslor och vägledas av den förståelsen i kontakten med den andra."



1569

Spegelneuronen är boven

"...ger en spontan, omedveten information om känsloläget och avsikterna som en annan människa har genom att spegla den handlingsintention som denne har."

1570

Empati i praktisk handling

Vad **behöver** denna människa just nu?

Hur kan **jag** hjälpa henne med det?

1571

Mer om empati i praktisk handling

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

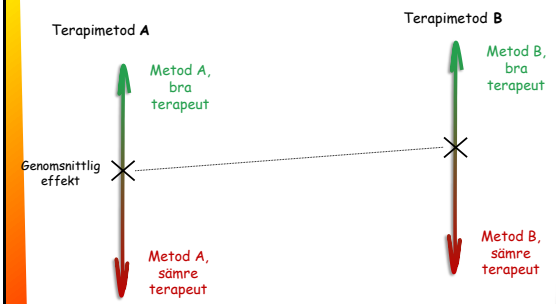
1572

Vad behöver just denna person av just mig just nu?

1573

1573

Välja rätt terapiform eller rätt terapeut?



1574

Två former av psykoterapi

"Supportive"

- Försöker **inte förändra** patienten.
- Hjälper patienten att hantera påfrestningen med hjälp av **de egenskaper och resurser hen redan besitter.**
- Undviker självinsikt och **allt som kan väcka ångest.**

"Reconstructive"

- Måste **ändra** något hos sig själv om det ska ha mer varaktig effekt.
- Förutsätter **ökad självinsikt.**
- Kan **väcka ångest.** Inte alltid så kul att möta sig själv.

1575

1575

Vad utmärker en bra psykoterapi?

- Den terapeutiska alliansen
  - Trivs ihop, känns bra
  - Överens om syfte och mål
- Terapeutens kompetens
  - Omedveten, automatiserad hantverksskicklighet
  - Skapar en tydlig och öppen relation till patienten
  - Empatisk förmåga
  - Förstår och respekterar patientens behov
  - Upptäcker och reparerar brister i arbetsalliansen
- Metoden
  - Ett integrativt synsätt på tekniken (viktigast är vad som hjälper patienten)
  - Tydlig bruksanvisning till patienten
  - Exponeringen
- Patientens motivation

Lästips: Vad är verksamt i psykoterapi (Björn Philips, Rolf Holmqvist)

1576

1576

Vad menas med "terapeutisk allians"?

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

1577

Forskning visar att…

…avgörande för psykoterapiresultatet är:

- Värme
- Empati
- Äkthet

1578

1578

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 patienten mig en hel del.

1579

1579

Medkänslans källa?

Det kunde ha varit **jag!**

1580

Din allra största insättning?

Gör allt som står i din makt för den människa som ställt till det, hamnat i kris eller mår dåligt av någon annan anledning.

Tacksamhet och lojalitet är **konsekvenser!**

1581

1581

Min första tanke när någon ställt till det eller gjort bort sig?

Vilken jäkla tur att det inte är **jag** som gjorde det!

1582

1583

Det existentiella samtalet

- Möt patienten människa till människa.
- Använd det ni har gemensamt i samtalet.
- Låt patienten prata om hur hen har det.
- "Berätta" sätter igång samtalet. "Hur mår du?"
- Dela vanmakten, försök inte ta bort den.
- Försök inte ändra eller ta bort några känslor - lyft fram, belys och dela dem istället.
- Förneka inte det jobbiga, ifrågasätt inte, avbryt inte, skuldbelägg inte.
- Låt det vara just som det är just nu.
- Våga fråga om detaljerna, även det jobbiga – vad hände, vad tänkte du, vad kände du, vad gjorde du, hur tänker du nu om det som hände?
- Varför har patienten valt att leva fram till nu? Vad har gett livet mening och innehåll hittills (vanligtvis relationerna)?
- Visa på alla möjligheter till gemenskap.
- Om du kan hjälpa patienten se att förändring är möjligt så lever hen på ett tag till.

1584

Om att samtala med den som inte mår bra, är sjuk eller sjukskriven

1585

1585

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 egna 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 uppmärksamt.
- 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.

1586

1586

Lathund för samtal med medarbetaren som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (1)

- Tillräckligt med **tid, goda kunskaper och gott omdöme** underlättar.
- **Dialog**, likvärdighet, äkthet, intresse och respekt.
- **Viktigast är att du bryr dig**, vill väl och visar det.
- Förmedla att du **vill hjälpa**.
- Förmedla vad du ser, **fråga** om du uppfattat rätt.
- **Bekräfta,** begripliggör, normalisera.
- Be medarbetaren (MA) **berätta mer** om hur hen mår.
- Fråga hur illabefinnandet **påverkar funktions- och arbetsförmågan**. Vad går inte alls, vad är svårt? Försök precisera arbetshindret.
- Vad skulle hända om MA ändå försökte göra detta? Har hen prövat?
- Fråga om MA har någon tanke om varför hen mår dåligt. Har det hänt något? Hur har MA det i sitt liv privat?
- Upplever MA att **något på arbetsplatsen bidrar** till symtomen?
- Om arbetsplatsen upplevs bidra: **vad skulle vi behöva ändra här?** Kan vi göra något som skulle göra det möjligt för dig att börja arbeta igen?

1587

1587

Lathund för samtal med medarbetaren som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (2)

- Oavsett orsaken: **hur kan vi stötta dig härifrån?**
- Är du osäker på om du ska prata eller fråga om något, säg det. **Fråga** om den andre vill att du tar upp det.
- **Uppmuntra delaktighet**, fråga och föreslå, undvik maktspråk.
- **Uppmuntra eget ansvarstagande;** låt den andre "äga" sin problematik. "Vad skulle du själv kunna göra för att må bättre eller återgå i arbete?"
- Har MA sökt **professionell hjälp?** Var, vad, bedömning/diagnos, insats? Tar hen del av föreslagna insatser?
- Kontakt med försäkringskassan?
- Efter kartläggningen, försök komma fram till en **plan, tillsammans** med MA så att hen kan förväntas medverka.

1588

1588

Frågor till den som redan blivit sjukskriven

- Upplever du att du inte alls klarar att jobba här som du mår just nu?
- Upplever du att situationen här på din arbetsplats bidragit till att du mår dåligt? Om så, vad?
- Tror du att du kommer att kunna komma tillbaka och arbeta här när du mår bättre?
- Vad skulle vi i så fall behöva ändra på?
- Finns det något du själv skulle kunna göra eller ändra på för att det ska bli lättare för dig att komma tillbaks hit och arbeta?
- Om vi lovar att göra vårt bästa från vår sida, är du då beredd att göra en planering för arbetsåtergång med oss?
- Oavsett om situationen på arbetsplatsen bidragit till din ohälsa eller inte: Hur kan vi stötta dig härifrån så att ditt tillfrisknande underlättas?

Sedan kör ni ett liknande varv med chefen, och därefter ett till med medarbetaren och chefen tillsammans, ett s k konvergenssamtal på ADA-språk. Simsalabim - ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång för noviser:)

1589

1589

Kriskompetens

1590

1590

Fler bilder

1591

1591

Att möta och stödja en människa i kris

1592

1592

Existentiella

- Dödsfall
- Skilsmässa
- Arbetslöshet

Okomplicerad sorg / krisreaktion / anpassningsstörning / maladaptiv stressreaktion

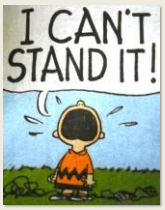
Exceptionella

- Krig
- Naturkatastrof
- Terrorism
- Tortyr
- Våldtäkt
- Rån
- Kidnappning

Akut stressreaktion / akut stressyndrom / posttraumatiskt stressyndrom

1593

1593



Vi vill instinktivt ta bort den andres smärta.

Men det kan vi inte.

Försök istället hjälpa den andre att **stå ut**.

1594

1594

Din **första** uppgift?

Hjälpa den andre att stå ut!

1595

Modern syn på akut krisstöd

"... att man fokuserar på att skapa trygghet och säkerhet för de drabbade utifrån deras individuella behov, i stället för att som tidigare fokusera på en känslomässig bearbetning av händelsen." (Socialstyrelsen, 2008)

Insatserna ska inrikta sig på att öka motståndskraften och förmågan till återhämtning.

1596

Vilken **betydelse** har det inträffade för den drabbade?

Frågan hen ställer sig är:
hur blir det **nu?**

1597

Fråga: Varför just jag?

Svar: Varför **inte** just jag?

1598

Vilka förväntningar har gått i kras?

1599

Det är *verkligheten* och *framtiden* som är problemen vid en kris

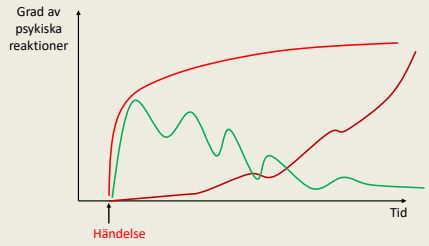
1600

Din **andra** uppgift?

Hjälp den drabbade att dra RÄTT slutsatser av det som hänt.

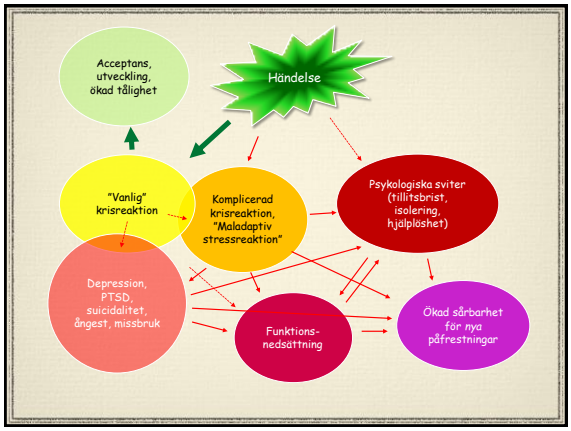
1601

Din **tredje** uppgift?



Följ krisens förlopp!

1602



1603

Undvik tillfälliga lättnader i övermått

- Alkohol och psykofarmaka
- Mat
- Arbete
- Träning
- Shopping
- Sex
- Ilska

Upprätthåll de dagliga rutinerna!

1604

Lathund för att hjälpa en medmänniska i kris

1. Gör inte ingenting.
2. Var medmänniska.
3. Var inte rädd för att prata.
4. Observans på den andres reaktioner hjälper dig att göra "rätt".
5. Rekrytera flocken.
6. Försök inte ta bort känslorna eller avbryta reaktionen.
7. Hjälp den drabbade att uthärda.
8. Hjälp att ta in och förstå vad som hänt.
9. Hjälp att landa på fötterna; dra rimliga slutsatser och rita rätt kartor.
10. Rädda självkänslan.
11. Hjälp till en fungerande vardag.
12. Följ genom krisen, "watchful eye".
13. Var observant på tecken till outhärdligt lidande, psykisk sjukdom, destruktivt leverne.

1605

Den som är i kris kan behöva professionell hjälp vid

- Ihållande sömnstörning
- Stark ångest dagtid
- Psykotiska reaktioner
- Depression
- Självmordsrisk
- Påtagligt hämmad eller försenad reaktion
- Överdeterminerad reaktion p g a tidigare svårt trauma eller aktuell personlighetsstörning

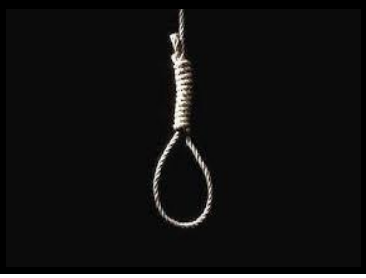
1606

Våga ge råd

1607

1607

Ge råd - ibland



1608

Erbjud dig att vara ett bollplank

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

"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?"

1609

Om du väljer att ge råd

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

1610

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.

1611

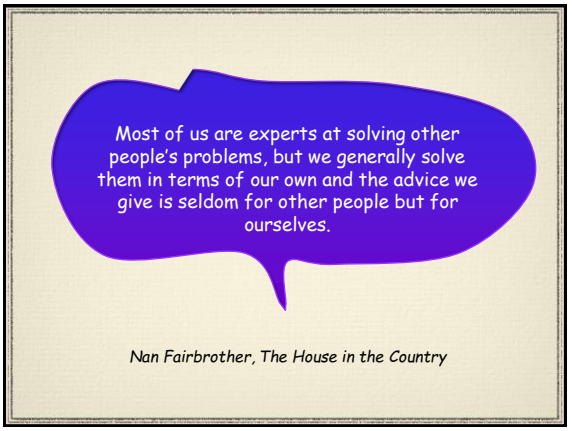
Ytterligare material

1612

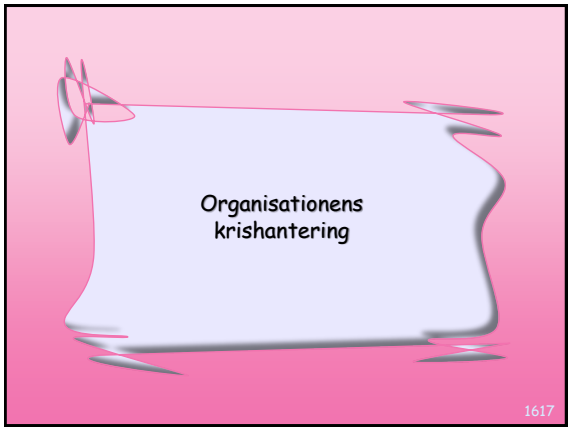
1613

1614

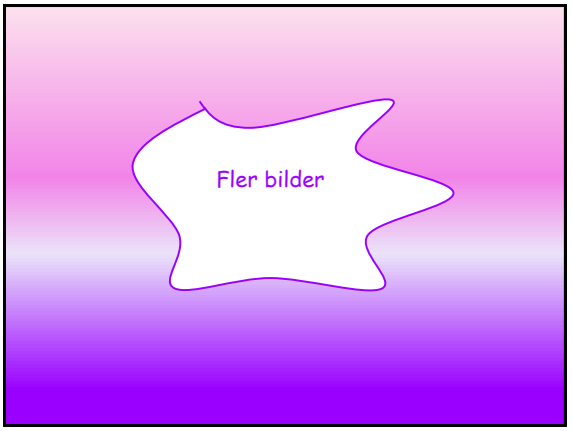
1615



1616



1617



1618

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- **Ta en genväg: bry dig på riktigt! Hur skulle jag själv vilja bemötas om det var jag som var drabbad?**
- "Insättningar" på det känslomässiga bankkontot är det effektivaste sättet att skapa tacksamhet och lojalitet hos mottagaren. **Investera i dina medarbetare!**
- Lojalitet kan aldrig beställas eller kommenderas. **Lojalitet är en konsekvens** av att man behandlar sina medarbetare väl, erbjuder delaktighet och låter dem tillgodose sina existentiella behov även på jobbet.

1619

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.

1620

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- Odla relationer och gör insättningar regelbundet, **innan** något har hänt, för att bygga upp ett förtroendekapital.
- **En medarbetare** som ställt till det eller gjort bort sig, som är i svårigheter eller **i kris är en möjlighet**, den bästa chans till en "insättning" arbetsgivaren någonsin får.
- Medarbetaren ska lämna samtalet med känslan av att vara betydelsefull, att ha blivit fantastiskt väl bemött och hjälpt.
- När övriga medarbetare ser vad som sker skapas lojalitet även hos dessa.

1621

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- Viktigast: **visa att du bryr dig om medarbetaren som människa,** inte bara som produktionsfaktor, och att du sätter den drabbades välmående före organisationens kortsiktiga intressen. *"Visst kostar det en slant att låta dig gå till psykolog på företagshälsovården ett tag. Men det är en skitsumma för vårt företag, huvudsaken för mig är att du får hjälp att må bättre."*
- Undvik sekundär traumatisering. **Du ska inte ge "debriefing"** och inte be den andre berätta i detalj om vad som hänt och vad han minns.
- Undvik att vara påträngande (genom att aktivt be den drabbade berätta om sina upplevelser), men lyssna och ta emot det personen spontant väljer att berätta.
- **Informera och följ upp.** Vad som hänt, vad som sker nu och vad som kommer att hända.

1622

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- **Förmedla en upplevelse av kontroll.** *"Vi tar hand om det här, vi hjälps åt, vi kommer att se till att det blir bra för dig på jobbet, du behöver bara hjälpa oss genom att vara tydlig med vad du behöver."*
- **Fråga medarbetaren** vad hen bäst behöver och hur du kan hjälpa, och leverera. *"Vad kan vi göra för att underlätta för dig på jobbet just nu?"*
  "Det är för jävligt det som hänt. Jag sitter och funderar på om det finns något litet jag/vi skulle kunna göra för att det ska bli en aning lättare för dig just nu. Skulle du vilja att vi pratar en stund om det?"
- **Konkret avlastning** om behövligt (t ex vikarie).
- **Gör en konkret plan** för den närmaste tiden tillsammans med medarbetaren. *"Så här gör vi den här veckan. Säg till om det inte funkar så ändrar vi planen, och försök inte göra mer än vi kommit överens om."*

1623

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- **Normalfungerande människor känner alltid (sakligt sett obefogad) skuld** för att de är en "belastning" så fort de drar någon form av hjälp eller inte levererar på topp.
- **Hjälp dem tona ned den upplevelsen** så gott det går. *"Okay, du har naturligtvis rätt i att du inte kan producera som du brukar just nu.* ***Ingen*** *människa kan leverera 100 % utan svackor ett helt yrkesliv. Du är en enastående medarbetare som för tillfället är i kris, och det är en glädje och ett privilegium att få hjälpa dig med det lilla jag kan. Det är en självklarhet och inget du behöver känna någon tacksamhet för. Nästa gång kan det vara min tur, och då tar jag tacksamt emot din hjälp."*

1624

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- **Återhämtning tar tid.** Ge den tiden, och gör det möjligt för medarbetaren att fokusera på tillfrisknandet. *"Jag vet att du vill in på banan igen så fort som möjligt, som om ingenting hänt. Men nu **har** det hänt något, och det tar tid att bli sig själv igen. **Jag tar ansvar för att dina arbetsuppgifter hanteras under din frånvaro**, så jag ber att du släpper alla tankar på det. Det är min uppgift att lösa det, inte din. Din uppgift är att ta väl hand om dig själv".*
- **Undvik överexponering** för situationer som väcker alltför mycket obehag, men motverka också totalt undvikandebeteende.

1625

Organisationens möjligheter när medarbetare drabbas

- **Var frikostig med att erbjuda extern professionell hjälp.**
- **Bry dig om även den drabbades familj.** *"Hur mår de, hur har ni det tillsammans, klarar ni situationen just nu, skulle ni behöva någon hjälp?"*
- **Behöver familjen hjälp och stöd så se till att det ordnas.** Det är en gigantisk insättning på kontot.
- Regelbunden schemalagd uppföljning, på **ditt** initiativ.
- Om du själv som chef tycker att det är svårt att hantera samtalen med medarbetare i kris, så **se till att lära dig hur man gör.** Om det redan går bra kan du fortsätta som du börjat – det **finns** människor som klarar livet bra utan att först behöva gå på kurs om allting.

1626

Råd till hjälparen ur ett organisationsperspektiv

- Ta det inträffade på allvar, förringa inte.
- Undvik att ha förutfattade meningar om hur man "borde" reagera.
- Värdera inte någons krisreaktion.
- Informera och följ upp. Vad som hänt, vad som sker nu och vad som kommer att hända.
- Undersök vilken hjälp de drabbade själva tycker sig behöva.
- Konkret avlastning om behövligt (t ex vikarie).
- Undvik överexponering för situationer som väcker alltför mycket obehag, men motverka också totalt undvikandebeteende.
- Ta lärdom av det inträffade i det framtida säkerhetsarbetet.
- Var handlingskraftig i att arbeta för förhindrande av återupprepande, polisanmäla förövare osv.

1627

Organisationen och katastrofen

- Räkna med att det kommer kriser och katastrofer, förr eller senare.
- Gör en plan, låt den bli känd, se till att den är lätt tillgänglig.
- Gärna i förväg utsedda och tränade kamratstödjare.
- Träna i förväg.
- **Undvik "sekundär traumatisering"** – att personens trauma förvärras genom
  - ett okänsligt eller okunnigt bemötande
  - debriefing, enskilt eller i grupp
  - att exponeras för händelsen eller sin egen tragik via media
  - att intervjuas i känslig fas (avråd)
- **Var försiktig med gruppsammankomster** i bearbetande eller läkande syfte. Stora risker, ska endast ledas av tränad professionell.

1628

Organisationen och katastrofen

- **Ta lärdom** av det inträffade i det framtida säkerhetsarbetet.
- **Var handlingskraftig** i att arbeta för förhindrande av återupprepande, polisanmäla förövare osv.

1629

Förstå dom knepiga

1630

Fler bilder

1631

Vad har jag lärt av att coacha chefer?

1632

Bekymmer, motgångar, idioter?

Självklart!

1633

1634

1635

1636

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

1637

The key to happiness?
Low expectations!

Barry Schwartz

1638

"Svåra" människor och tillstånd

1. Psykisk sjukdom
   - Depression
   - Bipolär sjukdom
   - Ångestsjukdom
   - Psykos
   - Missbruk
2. Utvecklingsrelaterad funktionsnedsättning
   - ADHD
   - Autistiska tillstånd
   - Svagbegåvning
3. Personlighetsproblematik
   - Emotionell instabilitet
   - Histrionisk
   - Narcissistisk
   - Antisocial/psykopatisk
   - Paranoid
   - Rättshaveristisk
   - Passivt aggressiv
   - Osjälvständig
   - Fobisk
   - Tvångsmässig
   - Negativistisk och svartsynt
   - Bristande personligt ansvarstagande

1639

1640

"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~~

1641

1641

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.

1642

1642

Svårigheter vid personlighetsproblematik

Självinsikt
- Vad behöver jag för att må bra?
- Hur uppfattar andra mig?

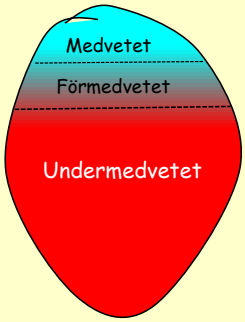
Relationer
- Förstår inte
- Konflikter
- Ensamhet

Förmåga till ansvarstagande
- Personligt – hur blir det för andra när jag är så här?
- Socialt – uppfylla mina plikter mot andra

1643

1643

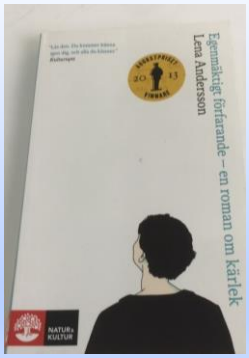
Den besvärlige förstår inte ett dyft



1644

1644

"Ingen smärta är som den att inte förstå"



1645

1645

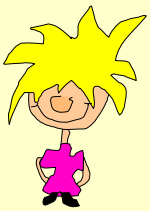
Besvärlig typ?

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

1646

1646

Narcissisten kämpar för att **betyda** något



1647

1647

Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

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

1648

1648

1649

1650

1651

1652

1653

1654

1655

1656

1657

1658

1659

1660

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

1661

1661

Men…

Kan den andre verkligen?

Varför skulle någon välja att medvetet bete sig på ett sätt som utlöser reaktioner hos andra som får hen att bli ledsen och må dåligt?

Den andre förstår inte sitt eget beteende och har inget syfte med det!

1662

1662

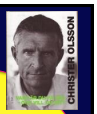
Vill ni anställa Ulrika, 50 år?

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

1663

1664

Recept 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.

1665

Fungerar mitt sätt att vara?

Mitt svar beror huvudsakligen på min personlighet

1666

Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

- **Tycker jag om** de flesta **människor** jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- 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, impulskontroll och relationer.

1667

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.
- Gör inte sin del av jobbet.
- Tror sig göra ett mycket bättre jobb än vad andra anser.
- Tar inte emot förslag från andra på ett konstruktivt sätt.
- Kritiserar chefer på ett oskäligt och omotiverat sätt.

Som synes starkt narcissistiska och antisociala drag.

1668

1668

Personlighet eller **personlighetssyndrom?**

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, mellanmänskligt samspel och impulskontroll**.
3. Och som **leder till lidande eller nedsatt funktion i arbete, studier eller socialt**.

1669

Personlighetssyndrom i DSM-5

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

1670

Självkännedom - en bristvara

"Det tycks som att självkännedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. […] Men hur ska man öka självkännedomen? […]
Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenägna att ge andra feedback av den här typen.
Vi är alla omgivna av en mur av tystnad."

1671

1671

Självinsikten kan brista på flera sätt

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Öppna fältet (Lyhördhet, 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.

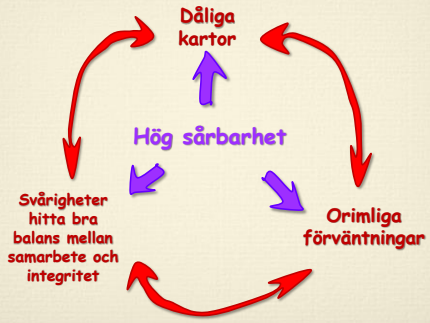
1672

Den personlighetsstördes dilemma

- **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!**

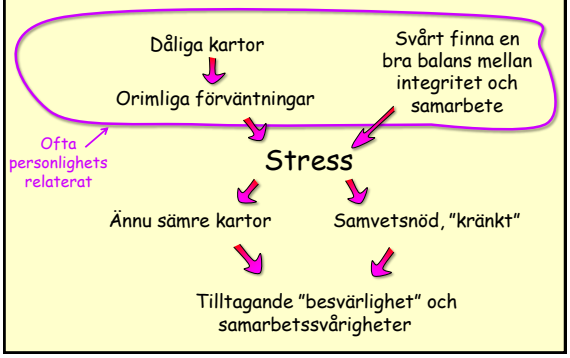
1673

"Besvärliga" människor



1674

Problemen förstärker varandra



1675

Vad är det som denna människa inte förstår?

Hur kan jag hjälpa henne med det?

1676

Den missnöjde **vill** något – vad?

1677

1677

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.

1678

1678

Forskningen visar att ur klientens synvinkel är det avgörande att bli **sedd, hörd och tagen på allvar.**

Vi kan då börja ta ansvar för oss själva.

Tack till Jesper Juul

1679

Narcissistiskt personlighetssyndrom

Ett genomgående mönster av grandiositet, behov av att bli beundrad och brist på empati

- Grandios känsla av att vara betydelsefull
- Fantasier om obegränsad framgång och makt
- Tror sig vara speciell och förmer
- Kräver beundran, tål inte kritik
- Orimliga förväntningar om särbehandling
- Utnyttjar andra för att nå sina mål
- Saknar empati (?)
- Ofta avundsjuk
- Arrogant och högdragen

1680

Narcissistens tragik

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

Det går inte att göra några insättningar

1681

Narcissism

- Stor utanpå, liten inuti.
- Låter inte andra bli viktiga för dem, även om de har vänner.
- *Se* hens ensamhet.
- Vandra med hen en bit på vägen, visa att du ser att hen har det svårt.

1682

Men vad är problemet med att vara narcissist?

Att man måste få all denna uppmärksamhet och beundran för att må bra. Utan den mår man dåligt.

En narcissist utan tillräckliga talanger för att ta sig fram och "bli någon" blir vanligen bitter och olycklig.

1683

1683

Antisocialt personlighetssyndrom

Före 15 års ålder

- aggressivt beteende mot människor och djur
- skadegörelse
- bedrägligt beteende
- allvarliga norm- och regelbrott

Efter 18 års ålder

- svårt anpassa sig till normer, upprepat brottslig
- bedrägligt beteende
- impulsiv eller oförmögen planera
- ständigt ansvarslös
- saknar ånger

1684

Hares psykopatichecklista, HPC

1. Talför/ytligt charmig
2. Förhöjd självuppfattning/grandios
3. Behov av spänning/blir lätt uttråkad
4. Patologiskt lögnaktig
5. Bedräglig/manipulativ
6. Saknar ånger och skuldkänslor
7. Ytliga affekter
8. Kall/bristande empatisk förmåga
9. Parasiterande livsstil
10. Bristande självkontroll
11. Promiskuöst sexuellt beteende
12. Tidiga beteendeproblem
13. Saknar realistiska, långsiktiga mål
14. Impulsiv
15. Ansvarslös
16. Tar inte ansvar för sina handlingar
17. Många kortvariga äktenskapsliknande förhållanden
18. Ungdomsbrottslighet
19. Överträdelse av villkorad frigivning/utskrivning
20. Kriminell mångsidighet

1685

1685

Fråga: Hur vet jag om en för mig ny människa som ger ett trevligt intryck egentligen är psykopat?

Svar: Det vet jag inte (förrän det är för sent)

1686

1686

Vad menas med att vara psykopat?

"No remorse"!

De kännetecknas av att de saknar samvete; deras liv handlar om att tillfredsställa egna behov på andra människors bekostnad.

1687

1687

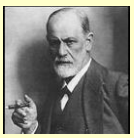
Psykopati

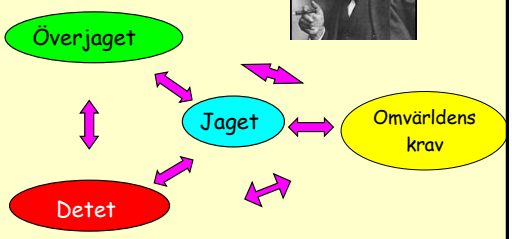
1. Utåtvändhet	++
2. Öppenhet, intellektuell nyfikenhet	++
3. Följsamhet/vänlighet	--
4. Noggrannhet/samvetsgrannhet	---
5. Emotionell stabilitet	0/-/--

1688

1688

Psykodynamisk modell

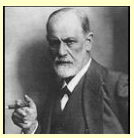


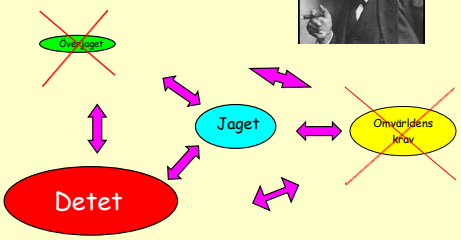


1689

1689

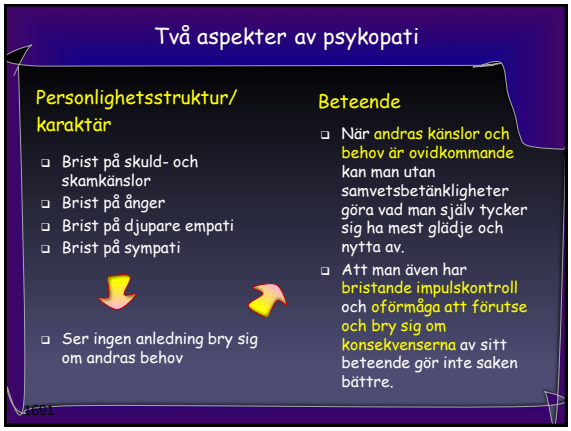
Narcissim och psykopati





1690

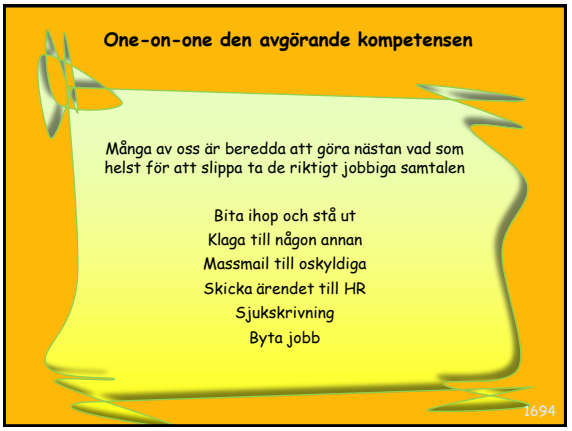
1690



1691

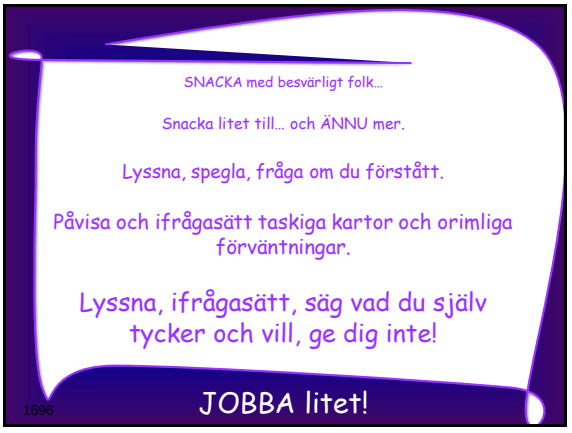
1692

1693



1694

1695



1696

Det är en myt att man kan åstadkomma en god kommunikation med alla om man bara använder rätt teknik - det krävs två för en tango.

1697

1697

1698

1698

Att ha problem är inget problem

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

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

…så kan jag hantera det!

1699

1699

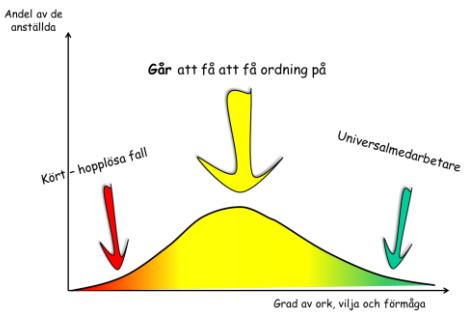
(…)
If you can meet with Triumph and Disaster
And treat these two imposters just the same;
(…)
Yours is the earth and everything that´s in it,
And – which is more – you´ll be a Man, my son!

"if" by Rudyard Kipling

1700

1700

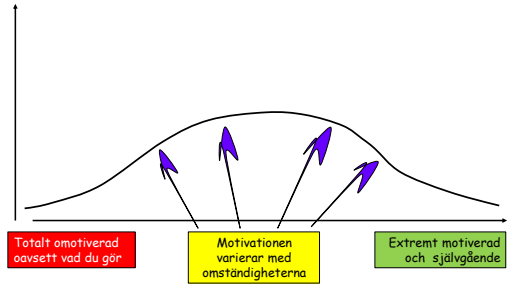
Man vet inte vart personen hör förrän man försökt



1701

1701

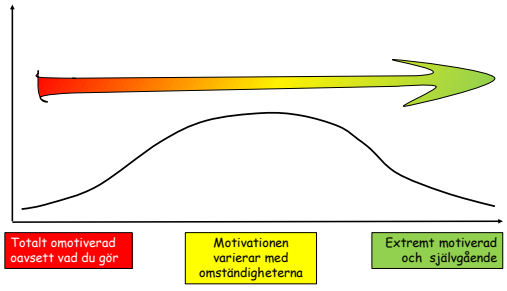
Var har du din medarbetare?



1702

1702

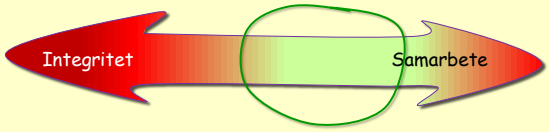
Uppgiften är att knuffa dom gula åt höger



1703

1703

Går det att "flytta" den andre mot mitten?



Insikt
- **Förstår** hen var hen befinner sig?
- Kan hen annars förmås förstå?

Motivation
- **Vill** hen byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vinsten vara för hen själv?

Förmåga
- **Kan** hen förflytta sig?

1704

1704

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 hon 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 viktigaste övertygelser kommer du att kunna skörda tacksamhet, lojalitet, ansvarstagande och nöjda medarbetare.

1705

"Man kan inte ändra en annan människa"

1706

1706

Den andre ska inte bara göra något

- hen ska vilja göra det hen gör

1707

Riktig kärlek

"Man kan inte ändra en annan människa"

Men man kan erbjuda den andre den självinsikt som kan få denne att själv **vilja** ändra sig.

1708

1708

Motivation är grunden

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

1709

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

Identifiera och tillfredsställ människors behov

1710

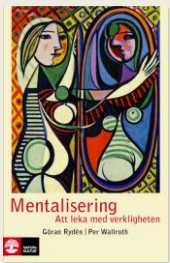
1710

Att mentalisera innebär att göra egna och andras handlingar begripliga utifrån bakomliggande mentala tillstånd; som önskningar, känslor och föreställningar

1711

Det behövs minst en "vuxen i rummet"

Någon måste förmå mentalisera för att ett samtal ska fungera!



1712

Receptionist i onåd

1713

Att förstå den med autistiska drag

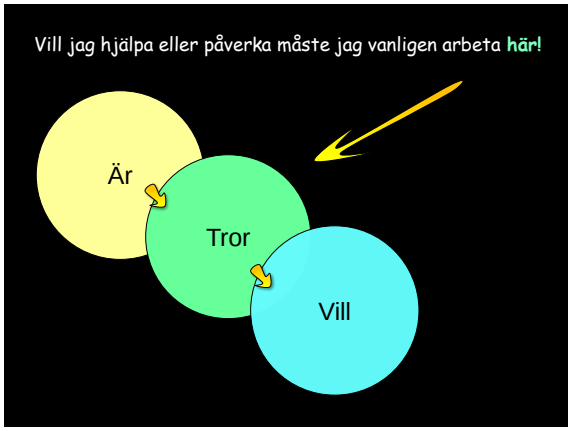
Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

1714

1714

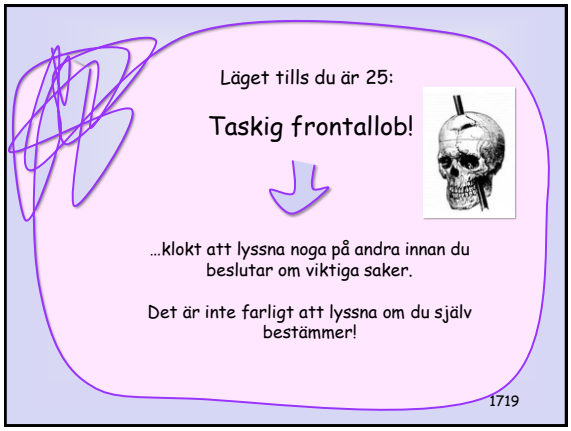


1715

1716

1717

1718



1719

1720

Problematiskt beteende handlar ofta om bristande färdigheter

1721

Vilket synsätt funkar bäst?

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

eller

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

1722

1722

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata".

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

1723

Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention are the same thing

Abha Dawesar

1724

Rama in "svåra" samtal

Före samtalet:
- Jag har en viktig sak jag behöver prata med dig om, och det kan komma att kännas jobbigt en stund.

Under samtalet:
- Tycker du att vårt samtal känns okay för dig, eller är det något jag kan göra bättre?

Efter samtalet:
- Berätta för mig hur du har upplevt vårt samtal.
- Hur tänker du nu inför framtiden?

1725

När beteendet spårat ur

Vad i miljön här **utlöser** beteendet?

Vad är den andre bra på, vilka är hans **starka sidor?**

Var och när fungerar den andre **bättre?**

1726

Två användbara modeller för att hjälpa missnöjda och stressade människor

1. Hjälp dem uppfatta världen korrekt:
   - Åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
   - Nyansera sina kartor.
   - Ha rimliga och realistiska förväntningar.
2. Hjälp dem samarbeta lagom mycket om rätt saker:
   - Hitta en lagom avvägning mellan anpassning/samarbete och integritet.
   - Se fördelarna för dem själva med att samarbeta rimligt väl om rimliga saker.
   - Ta hand om sin egen integritet, inte samarbeta om sådant de tar skada av.

1727

1727

Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska 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 anpassning/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.

1728

1728

Det är ingen match mellan er…

…ni ska lösa ett problem tillsammans.

Vägra kriga!

1729

1729

Sitt på samma sida av bordet

1730

1730

Ge ett erbjudande…

…men fatta inte beslut åt den andre!

1731

1731

Ta inte över ansvaret – sortera det

Patientens ansvar	Läkarens ansvar	Någon annans ansvar

1732

1732

Vägra att…

Kriga
Fatta beslut
Ta över ansvaret

1733

1733

Lästips för psykoterapiintresserade

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

http://lorami.se/onewebmedia/Mina/M%C3%B6ten/Samtalstips%20fr%C3%A5n%20Terapins%20g%C3%A5va%20av%20Irvin%20Yalom.pdf

1734

"20/80-regeln"

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1735

20 % av arbetet står för 80 % av resultatet

- Chefens uppgift är att hjälpa medarbetarna att inse detta och välja ut de relevanta 20 procenten. "Kör de 20 procenten och skit i resten!"
- Chefer som inte lär medarbetarna välja bort får besvärliga medarbetare.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1736

"Besvärliga människor"

- Kommunicera i rätt zon; grön och inte röd.
- Prata om din egen upplevelse och om det beteende som du ser, inte om personen. Pratar du om personen så går denne in i "röd zon". Säg vad du själv skulle önska, utan aggressivitet eller hot.
- Vilket är viktigast; sätta någon på plats, skipa rättvisa, hämnas eller åstadkomma varaktig förändring?
- Bakom beteendet finns ofta en tanke om någon sorts vinst. Se till att beteendet inte blir lönsamt. Beröva dem vinsten!
- Du kan kanske få personen att själv vilja ändra sig, men inte om du själv ska ha rätt.
- "Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?"

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1737

"Besvärliga människor"

- Det är "programmet"/"bandet" som är besvärligt, inte människan! Kan personen "byta program"?
- Vilken delpersonlighet använder medarbetaren just nu? I ett annat system kanske medarbetaren skulle använda en bättre delpersonlighet?
- Kan man ändra i "systemet" så att medarbetaren blir mindre besvärlig?
- "Hacket i skivan" – upprepa samma budskap i samma tonläge tills det går in.
- Människor som provocerar: man kan se dem, höra dem och sedan strunta i dem.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1738

Några enkla råd till ledare

- "Shit happens" – ibland klokaste förhållningssättet vid tråkigheter.
- Var medveten om zonerna, och håll dig i den gröna.
- Odla din egen självkänsla. Den hjälper dig att stå ut med jobbiga situationer utan att gå in i röd zon.
- Hjälp din medarbetare att hålla sig i grön zon.
- Var observant på när medarbetaren lämnar grön zon.
- Tänk på att han då är svår att nå med såväl förnuft som humor.
- Använd då istället empati.
- Respektera bådas gränser. "Jag ska inte ta skit, och jag ska heller inte heller ge skit".

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1739

Några enkla råd till ledare

- Du lär dig ingenting av dina erfarenheter…
- …däremot kanske du lär dig något utifrån din förmåga att **dra slutsatser** av dina erfarenheter. Om du drar några.
- Lämna ditt eget bagage utanför.
- Lär dina medarbetare att prioritera och välja bort.
- Vill du vara en stimuli-responsapparat, eller vill du själv välja dina reaktioner och handlingar?
- Ta emot kritik "i händerna", sortera sedan själv i lugn och ro.
- Fokusera på det positiva, inte på problemen. Du bara knäcker dig.
- Du kan inte alltid vara vän med alla, då blir du uppäten.

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

1740

Ta itu med alla konflikter snarast

1741

1741

Nya bud:

Folk kan **inte** alltid lösa sina konflikter på egen hand!

1742

1742

Medarbetare på samma hierarkiska nivå är väldigt utlämnade och ska inte avkrävas att lösa sina konflikter på egen hand - psykopaten vinner då.

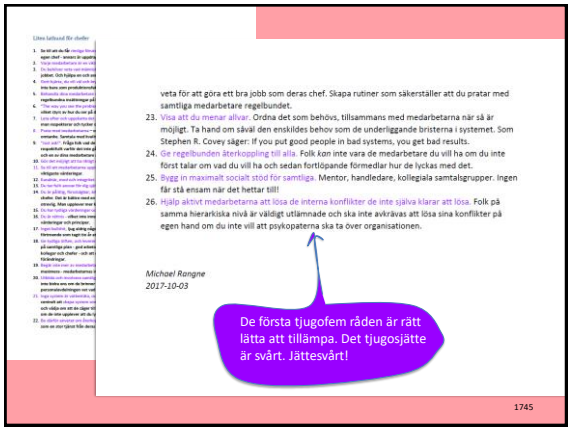
Hjälp aktivt medarbetarna att lösa de interna konflikter de inte själva klarar att lösa.

1743

1743

Låt inte psykopaterna ta över

1744

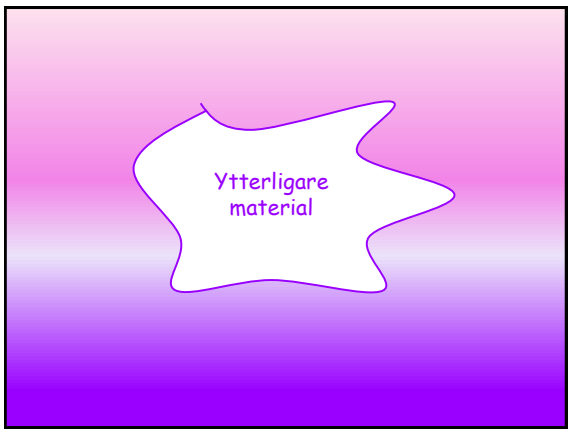


1745

1746

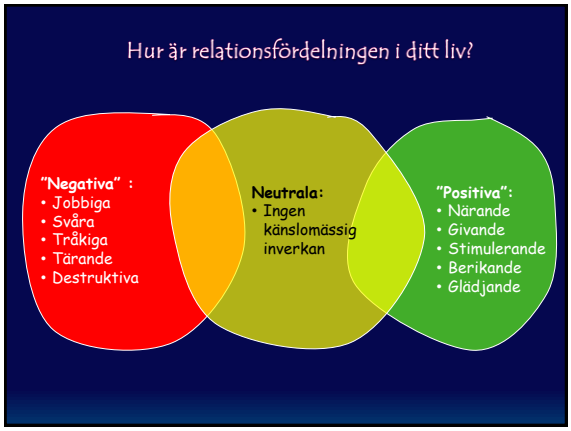
1747

1748

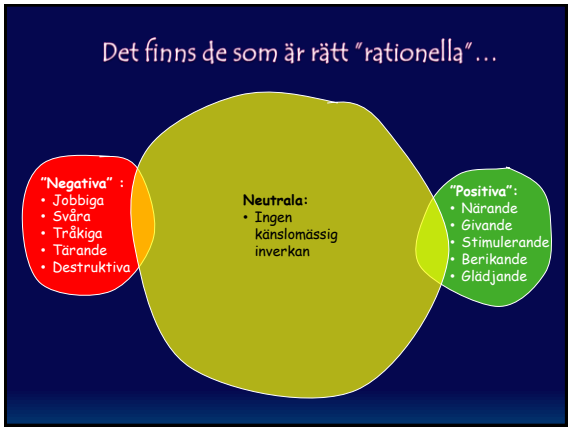


1749

1750

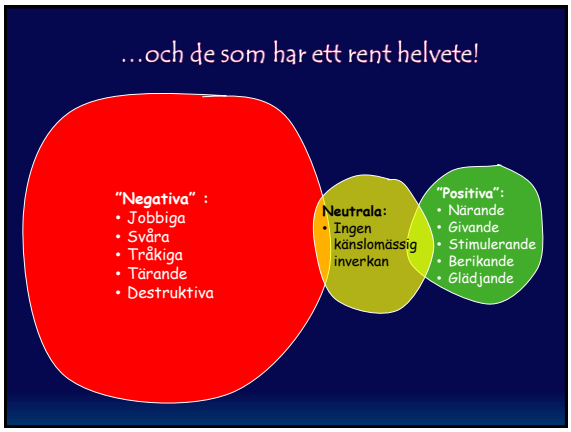


1751



1752

1753



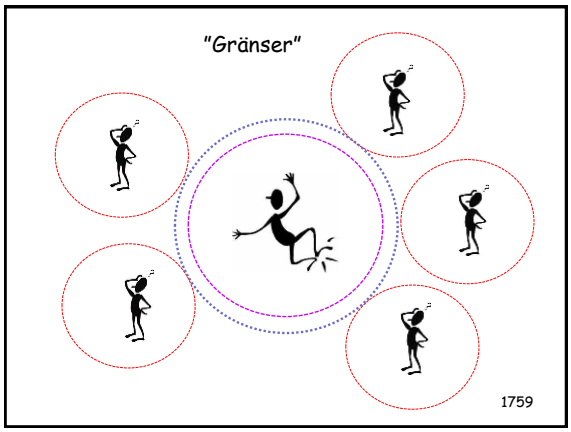
1754

1755

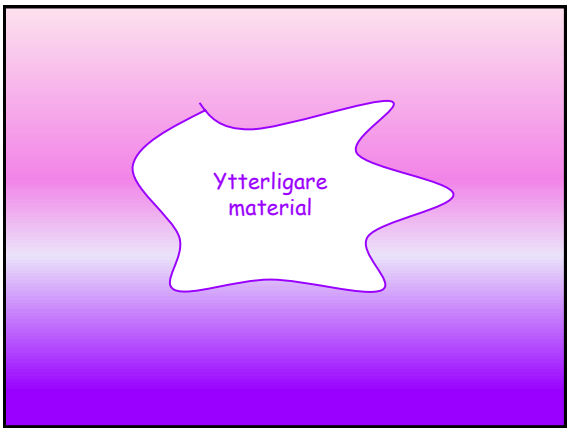
1756

1757

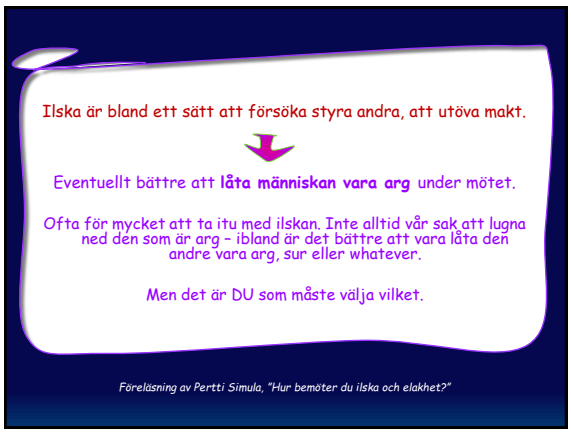
1758



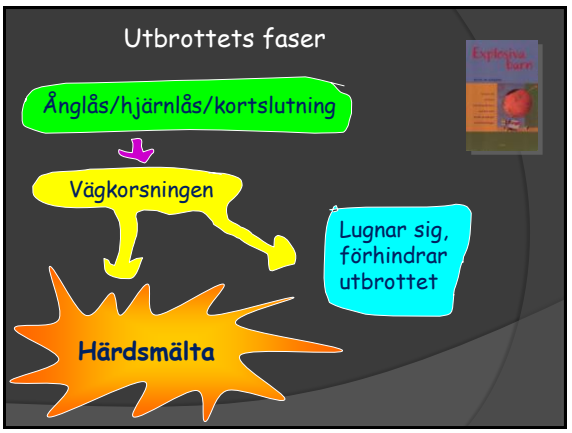
1759



1760



1761



1762

Undvik

- Maktspråk
- Arrogans
- Integritetskränkning
- Provokation
- Ifrågasättande
- Allmän ovänlighet och otrevlighet
- Att höja rösten
- "Nu får du lugna ner dig!"
- Att stirra

1763

1763

Välj vad du bråkar om

Behovskonflikt
-
våra **behov** krockar

Värderingskonflikt
-
vi **tycker olika** om något

1764

Lathund för fungerande 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 patienten, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

1765

Allt det som är viktigt vid bemötandet av "vanliga" patienter är *ännu* viktigare här!

- **Alliera dig**. Visa att du bryr dig och vill väl.
- **Vänlighet, empati och medkänsla.**
- **Bekräfta patientens känslor,** förmedla att de är förståeliga och okay.
- Ilska och högljuddhet bemöts med **mildhet och låg röst.**
- **Ta på allvar** och **visa respekt.**
- **Kränk *aldrig* patienten!** Rädda patienter slåss för livet, kränkta slåss för hedern.

1766

Tips för att hantera människor i "röd zon"

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

1767

1767

Alexander Tilly: Så hanterar du en hotfull situation

https://www.youtube.com/watch?v=Kpcb6tu85TI&list=PLKDpGcqyj_59Rsi4XKzR_7xxerPHqE1Y4&index=4&t=168s&ab_channel=GillaJobbet

1768

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

1769

1769

"Tänk om alla patienter skulle börja göra så!"

1770

1770

Korgmodellen

A. Beteenden värda att sätta igång och uthärda ett utbrott för.

B. Viktiga, men inte värda ett utbrott. Här man lär barnet flexibilitet och frustrationstolerans. Här finns de kognitiva kartorna.

C. Oviktiga beteenden. Ej värda mer uppmärksamhet.

1771

1771

Åtta råd enligt Bergenprojektet *(nr 4+9 egna tillägg)*

1. Visa positiv respekt, patienten ska känna att du är där för att hjälpa till.
2. Lyssna!
3. Var närvarande, koncentrerad och visa intresse. Försök förstå varför patienten är upprörd och vad hon vill.
4. Bekräfta patientens känslor. De är förståeliga utifrån omständigheterna och hur patienten upplever situationen. "Du verkar upprörd. Inte konstigt när du förts hit mot din vilja."
5. Ge patienten tid att prata och ställa frågor. Prata med patienten flera gånger innan beslut fattas. Berätta för patienten vad som händer.
6. Tala lugnt, med mild röst.
7. Tänk på ditt kroppsspråk, håll avstånd och ögonkontakt.
8. Ge patienten förslag, i stället för att kritisera.
9. Fråga vad du kan göra för att hjälpa patienten med upprördheten. Kaffe? Promenad? Samtal?
10. Samarbeta i arbetsgruppen, tala med varandra, låt alla veta vad du gör.

1772

1772

Missnöjd eller "jobbig" person – hur hanterar du det?

Tag upp din upplevelse med den andre. Be om hans hjälp att förstå det som sker.

1. Beskriv kort vad du uppfattar problematiskt.
2. Säg att du gärna skulle vilja prata mer om det.
3. Fråga den andre om även han skulle vilja prata mer om det.
4. Berätta mer om hur du uppfattar situationen och hur det känns för dig.
5. Be den andre beskriva hur han upplever situationen.
6. Försök komma fram till en gemensam problembeskrivning.
7. Diskutera vad du själv, den andre och ni gemensamt kan göra för att det ska kännas bättre?

1773

1773

Arga, missnöjda och hotfulla patienter

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/bättre?"
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 patienten 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?"

1774

1774

Om patienten blir hotfull eller aggressiv under samtalet:

- Larma.
- Låt dig inte provoceras.
- Bemöt inte ilska med ilska.
- Avsluta samtalet.
- Lämna rummet.
- Kontakta polisen.

När situationen är under kontroll:

- Förklara att hot inte accepteras.

1775

1775

Rusta dig för rättshaverister

1776

1776

Läs denna bok

Finns sammanfattad här:
https://www.lorami.se/onewebmedia/Mina/Nyinlagt%20januari%202020/R%C3%A4ttshaverism,%20sammanfattning.pdf

Se även:
https://www.lorami.se/besv%C3%A4rliga-m%C3%A4nniskor.html

https://www.lorami.se/onewebmedia/Mina/F%C3%B6rdjupningskurs%20BG%20jan%202018/R%C3%A4ttshaverism%20BG%20FK%202021.pdf

1777

Rättshaveristiskt spektrum

Besviken Upprörd Arg Kränkt Vanföreställning Livsstil

Adekvat reaktion

Tappar perspektivet

Övervärdig idé

Personlighetsproblematik

Psykos

1778

Narcissistiska drag, "entitlement"

Paranoida drag, misstänksamhet

Rättvisepatos, ger sig aldrig

Tvångsmässiga drag, principfasthet

Autistiska drag, nedsatt mentalisering

Upplevd orättvisa, kränkning

Fruktlös kamp

Utsatt och ensam

Vanmakt

1779

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Skaffa dig kunskaper om hur det tar sig uttryck, vad som kännetecknar högriskindivider och hur du kan förebygga utveckling i fel riktning.
- Inse att varje människa du möter är en potentiell rättshaverist. Möt **alla** med respekt och likvärdighet, använd inte maktspråk, kränk aldrig någon.
- Se till att din organisation har beredskap för att hantera rättshaverister.
- Identifiera riskssituationer, riskbeteenden och riskpersoner tidigt.

1780

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Varje motgång och konflikt riskerar trigga rättshaveristiskt beteende såväl hos våra klienter som hos oss själva.
- Otäckt att få folk emot sig.
- Två huvudscenarier:
  - "Bara" missnöjd, sur, krävande och jobbig.
  - Latent eller manifest hotfull/farlig.
- Vi behöver alla träna på att hantera motgångar, ta det med jämnmod, inte "gå igång", inte anse oss kränkta så fort vi inte får som vi vill.

1781

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Var vänlig men också tydlig och saklig. Förklara världen för den andre. Vad hen gör med informationen är upp till hen.
- Bidra inte till orealistiska förväntningar. Förväntan på rätt och rättvisa ökar risken för rättshaveristisk utveckling, rimliga förväntningar skyddar.
- Uppgiften är att hjälpa oss själva och andra att vara nöjda med det vi faktiskt kan få.
- **Fråga** den andre vad hen egentligen vill, vad som vore en okay lösning/utveckling.

1782

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid minsta tecken till rättshaveristisk utveckling:
  - Kör inget solorace.
  - Kriga inte.
  - Ödsla inga känslor.
  - Kontakta din överordnade (jobbet) alt klok vän (privat) alt polis (hot) för samråd.
  - Läs på om hur rättshaverism kan hanteras.
- Vid manifest rättshaverism är målet att skademinimera - minska/begränsa lidandet och beteendet, minska skadorna på organisationen och att inte fara illa själv.

1783

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Försök bjuda på en smula bekräftelse när du kan
  - Vi söker alla bekräftelse på att vi är okay och duger. Validera därför den andre, även om hen är krävande och missnöjd.
  - Rättshaveristen söker också bekräftelse, men här gäller det bekräftelse på att hen **har rätt** ("rechthaber"). Rättshaveristen har ett extra stort behov av att ha rätt.
  - Missnöjda människor med komplicerad personlighet söker ibland bekräftelse på ett så dysfunktionellt sätt att ingen vill ge hen det, vilket triggar allt intensivare krav på bekräftelse i en nedåtgående spiral.

1784

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Gör det inte till något personligt, lägg inte in några känslor, kriga inte, gör det inte till en match.
- Se det som ett spel. Din uppgift är att **följa spelreglerna.**
- T o m rättshaverister gör i allmänhet så gott dom kan utifrån sina förutsättningar. Vad behöver denna människa förstå för att kunna agera mer funktionellt?
- Hjälp haveristen att mentalisera:
  - "Du menar alltså att…?"
  - "Om man tänker/tror/tycker att… så är det ju förståeligt/naturligt att man förväntar sig att… Om man däremot som jag tänker/tror att… så landar man i stället lätt i att…"

1785

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Låna in litet Kay Pollak:
  - "Det här var intressant."
  - "Varje människa är utsänd för mig att öva på."
- Inse att du inte alltid kan styra hur det går. "You win some and you lose some."
- Vid diskussioner och konflikter: Isolera och minimera frågan ni diskuterar, utvidga inte konflikten, eftersträva så liten konfliktyta som möjligt. Vilken är den **minsta** fråga vi kan diskutera här?

1786

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Nyckeln till att (möjligen) nå fram till en rättshaverist: Appellera till den grandiosa självbilden. "Det handlar om **ditt** liv, det är **din** tid som tickar. Ska du verkligen ge dessa personer den makten, är inte din tid värd mer än så? Vad skulle du inte kunna åstadkomma här i världen om du fokuserade på det i stället?"
- Försök få till en förhandling. "Låt oss göra ett omtag. Berätta för mig precis vad du vill ha för att du ska kunna släppa detta och gå vidare. Så ska jag ta ditt önskemål till min chef för ställningstagande."

1787

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid samtal med besvikna, stressade, upprörda och subjektivt illa bemötta människor föreligger utöver sakfrågan också en kris och en kränkningsupplevelse de behöver få hjälp med.
- De behöver hjälp att begränsa denna utveckling för att kunna byta spår och komma vidare utan alltför svåra ärr och utan att helt ha tappat ansiktet.
- Även vid utmattningssyndrom och annan psykisk ohälsa som uppkommit på en risig arbetsplats finns ofta en kränkningsupplevelse som behöver tas om hand.

1788

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- En medarbetare som utsätts för kränkande eller rättshaveristiskt beteende (internt eller externt) kan själv reagera rättshaveristiskt som reaktion på det hen får utstå och bristen på stöd.
- Organisationen har en moralisk skyldighet att stötta utsatta medarbetare och hjälpa dem att inte själva reagera rättshaveristiskt.
- Många organisationer engagerar sig alldeles för litet i sina utsatta medarbetare. Lätt att vara tuff och klä sig med teflon för någon **annans** räkning.

1789

Om den goda arbetsplatsen

1790

1790

Beskriv er drömarbetsplats!

Vad har ni varit noga med att INTE ta med, dvs vad utmärker en *dålig* arbetsplats?

Har ni det så här på er nuvarande arbetsplats?

Vad saknas, och vad skulle ni kunna göra för att få det *mer* så här hos er?

1791

Tillit betyder mest

GPW:s definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna "litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med ".

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest för att en arbetsplats ska vara bland de bästa.

Källa: Great Place to work

Medarbetarna vid en "great place to work"

- Litar på människorna de arbetar för.
- Trivs med människorna de arbetar tillsammans med.
- Är stolta över vad de gör.

Tillit mellan ledare och medarbetare är viktigast.

1792

Ytterligare material

1793

Företag som uppfattas som "a great place to work":

- Fokuserar på och arbetar med företagskulturen, även i sämre tider.
- Medarbetarna är viktiga.
- Stora investeringar i personalen.
- Fokus på att attrahera de bästa medarbetarna.
- Inser att nöjda medarbetare ger nöjda kunder.
- Kommunicerar även de svåra frågorna.
- Involverar medarbetarna i beslutsfattandet.
- Informerar medarbetarna.
- Satsar på friskvård.
- Tar ett samhällsansvar.

1794

Ett gott ledarskap bygger på förmågan att

1. Skapa ett gott klimat på arbetsplatsen.
2. Skapa bra team som samarbetar.
3. Utveckla medarbetarna utifrån individens egna möjligheter
4. Modet att utveckla och förändra verksamheten.
5. Formulera och uppfylla verksamhetens mål.
6. Inspirera och entusiasmera medarbetarna.

Okänd "jury"

1795

Varför stannar medarbetarna?

1. Karriärmöjlighet, lärande och utveckling
2. Spännande jobb och utmaningar
3. Meningsfullt arbete, att bidra till en verklig skillnad
4. Fantastiska människor
5. Vara en del av en grupp
6. Bra chef
7. Uppskattning för bra insatser
8. Kul på jobbet
9. Självstyre, en känsla av att kunna påverka mitt arbete

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: ***Love´em or Lose´em***

1796

Varför stannar medarbetarna?

9. Flexibilitet, till exempel arbetstider och klädsel
10. Rättvisa löner och förmåner
11. Inspirerande ledare
12. Stolthet över organisationen, vårt uppdrag och kvalitet i det vi levererar
13. Fantastisk arbetsmiljö
14. Geografisk belägenhet
15. Jobbtrygghet
16. Familjevänligt
17. Teknologi i framkanten

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: ***Love´em or Lose´em***

1797

Den goda arbetsplatsen i primärvården

Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):

1. Bra arbetskamrater (70%).
2. God bemanning.
3. Delaktighet i beslut kring verksamheten.
4. Tillräckligt med administrativ tid.
5. Möjligheter till kompetensutveckling.
6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen.
7. Välorganiserad mottagning.
8. Möjlighet att variera arbetstiden.

(1114 svar)

1798

Den goda arbetsplatsen i primärvården

Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):

1. Bra arbetskamrater (70%) (stöd)
2. God bemanning (kontroll)
3. Delaktighet i beslut kring verksamheten (kontroll)
4. Tillräckligt med administrativ tid (kontroll)
5. Möjligheter till kompetensutveckling (kontroll)
6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen (stöd)
7. Välorganiserad mottagning (kontroll)
8. Möjlighet att variera arbetstiden (kontroll)

Goda relationer och bra arbets-förhållanden

1799

Utmärkande för friska företag

1800

1800

Vad skapar friska företag?

1. Vänlighet och välvilja.
2. "Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.
3. Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer. Känt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen -> förebådar sjukskrivning.

1801

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

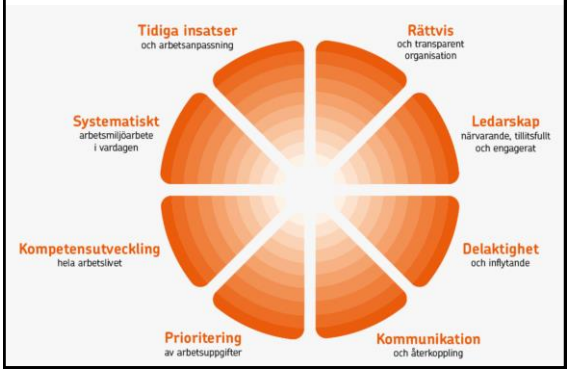
1. Tydlighet vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren.
2. Samtidigt som man behöver visa omtanke och vara lyhörd.

Jämför "barnuppfostran": Barn behöver två saker – värme och gränser (Martin Forster).

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

1802

Friskfaktorstarten (Suntarbetsliv)



1803

Åtta friskfaktorer

1. En rättvis och transparent organisation

Medarbetarna upplever organisationen som schysst. Beslut är välmotiverade, rättvisa, transparenta och efterlevs. Roller, ansvar och mandat är tydliga. Det råder tillit mellan organisationens olika nivåer, verksamheter och individer. Värdegrund, policys och rutiner är väl kända, relevanta och följs.

2. Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

Ledare är tillgängliga, tydliggör mål, inspirerar och visar vägen. De utvecklar relationer och visar tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter. Chefer och medarbetare tar ansvar och tydliggör vad de behöver för att göra sina uppgifter och nå uppsatta mål. Alla ser till verksamhetens bästa och driver gemensamt verksamheten framåt.

Från www.suntarbetsliv.nu

1804

Åtta friskfaktorer

3. Delaktighet och inflytande

Organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Rutiner, arbetssätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer. Alla kommer till tals och bidrar med olika erfarenheter och perspektiv.

4. En välutvecklad kommunikation och återkoppling

Samtalsklimatet är öppet och tillåtande uppåt, nedåt och åt sidorna. Det finns fungerande kommunikationsvägar och forum för information och dialog. Alla lyssnar på varandra. Återkoppling ges på beteenden och hur de påverkar verksamhetens resultat. Sakfrågor hanteras utan att det blir personligt.

Från www.suntarbetsliv.nu

1805

Åtta friskfaktorer

5. Prioritering av arbetsuppgifter

Det förs regelbundna samtal för att främja balans mellan krav och resurser. Det finns samsyn om vad som är viktigt, bråttom och rätt sak att göra. Medarbetarna upplever att de kommer till sin rätt och är trygga i den prioritering de gör i vardagen. Vid hög belastning får medarbetarna hjälp att prioritera bland arbetsuppgifterna.

6. Kompetensutveckling hela arbetslivet

Det finns strukturer för att ta vara på och utveckla kompetens och erfarenhet inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll eller annan form av kompetensutbyte. Organisationen är lärande – medarbetare får möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.

Från www.suntarbetsliv.nu

1806

Åtta friskfaktorer

7. Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i vardagen

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del av det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen. Det är rutin att löpande bedöma risker för ohälsa och olycksfall, och reflektera över vad som fungerar bra på arbetsplatsen. Man tar till olika åtgärder för att förebygga risker och främja en god arbetsmiljö, och följer upp åtgärderna.

8. Tidiga insatser och arbetsanpassning

Kunskapen om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro är god. Det finns väl kända rutiner vid kort- och långtidssjukfrånvaro som efterlevs. Alla uppmärksammar sin chef om de inte mår bra och chefen agerar på tidiga signaler. Arbetsanpassning och andra tidiga insatser sker i dialog med medarbetare och andra aktörer så som företagshälsovård och försäkringskassa.

Från www.suntarbetsliv.nu

1807

Rättvis och transparent organisation

Organisationen upplevs som schysst. Resurstilldelningar och beslut är välmotiverade, rättvisa, transparenta och efterlevs i hela organisationen. Roller, ansvar och mandat är tydliga. Det finns en hög grad av tillit mellan organisationens olika nivåer, verksamheter och individer. Värdegrund, policys och rutiner är väl kända, upplevs som relevanta och följs. Det är tydligt vad som gäller.

suntarbetsliv

1808

Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

Ledare är tillgängliga, tydliggör mål, inspirerar och visar vägen. Ledare är måna om att utveckla relationer och visar tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter. Chefer och medarbetare i alla led tar ansvar och tydliggör vad de behöver för att göra sina uppgifter och nå uppsatta mål. Alla ser till verksamhetens bästa och driver gemensamt verksamheten framåt.

suntarbetsliv

1809

Delaktighet och inflytande

Organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Rutiner, arbetssätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer. Alla kommer till tals och bidrar med olika erfarenheter och perspektiv. Det är tydligt vad man kan påverka och inte.

suntarbetsliv

1810

Kommunikation och återkoppling

Samtalsklimatet är öppet och tillåtande uppåt, nedåt och åt sidorna. Det finns fungerande kommunikationsvägar och forum för information och dialog. Alla lyssnar på varandra. Återkoppling ges på beteenden och hur de påverkar verksamhetens resultat. Sakfrågor hanteras utan att det blir personligt.

suntarbetsliv

1811

Prioritering av arbetsuppgifter

Det förs regelbundna samtal för att främja balans mellan krav och resurser. Det finns samsyn om vad som är viktigt, bråttom och rätt sak att göra. Medarbetarna upplever att de kommer till sin rätt och är trygga i den prioritering de gör i vardagen. När kraven i arbetet – mer än tillfälligt – överskrider resurserna går chefer i alla led in och prioriterar arbetsuppgifter.

suntarbetsliv

1812

Kompetensutveckling hela arbetslivet

Det finns strukturer och strategier för att ta vara på och utveckla den kompetens och erfarenhet som finns inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll inom organisationen eller annan form av kompetensutbyte. Det finns en strävan efter att vara en lärande organisation och medarbetare ges möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.

suntarbetsliv

1813

Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del av det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen. Det är rutin att löpande bedöma risker för ohälsa och olycksfall samt att reflektera över vad som fungerar bra på arbetsplatsen. Åtgärder för att förebygga risker och främja en god arbetsmiljö utförs och följs upp. Verksamheten förbättras ständigt genom dialog och samverkan.

suntarbetsliv

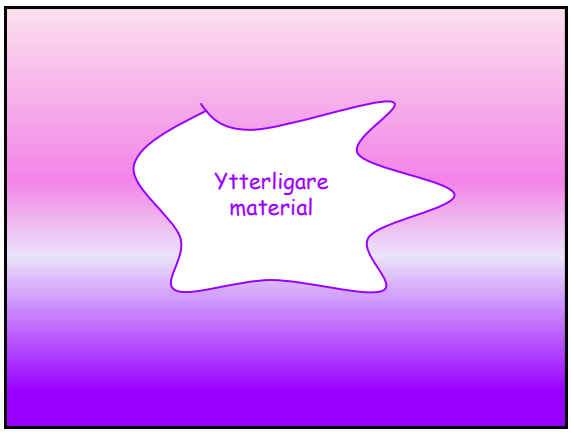
1814

Tidiga insatser och arbetsanpassning

Kunskapen om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro är god. Rutiner för kort- och långtidssjukfrånvaro finns, är väl kända och efterlevs. Alla uppmärksammar sin chef om de inte mår bra och chef agerar på tidiga signaler. Arbetsanpassning och andra tidiga insatser sker i dialog med medarbetare och andra aktörer så som företagshälsovård och försäkringskassa.

suntarbetsliv

1815



1816

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

1. Utveckla en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet.
2. Ledarskap där alla känner sig delaktiga i beslutsprocessen.
3. Alla ska ha kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
4. Alla ska ha rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter.
5. Medarbetarnas arbetsbörda ska vara hanterbar.
6. Flexibla arbetstider för att underlätta jämvikt mellan familjeliv och arbetsliv.
7. God fysisk arbetsmiljö.
8. Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen.

Från Hjärnkoll

1817

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

1818

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
2. De har **socialt kompetenta chefer**.
3. De **stöttar och månar om sina chefer**.
4. De **skapar förutsättningar för sina chefer att hinna göra ett bra jobb.**

5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Åsa Stöllman, 2016

1819

En positiv arbetsmiljö (studie av arbetsplats med mkt god arbetsmiljö)

1. Adekvata resurser och begriplig struktur.
2. Gemensam upplevelse av meningsfullhet.
3. Tillit och delat ansvar i arbetsgruppen.
4. Pålitliga, förutsägbara, rättvisa, engagerade och omtänksamma chefer som driver förändringarna.

- Upplever att den gemensamma visionen förverkligas i det dagliga arbetet.
- Stolt över att göra ett bra arbete.
- Tillräcklig kontroll över sin arbetssituation.
- Arbetet belönande i sig självt, upplevs meningsfullt och viktigt.

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

1820

Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av

1. Ledarskap och kompetensförsörjning
2. Delaktighet
3. Kommunikation och kännedom
4. Synen på hälsa och sjukfrånvaro

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1821

Ledarskap och kompetensförsörjning

- Friska företag rekryterar gärna chefer internt för att bevara företagets värderingar.
- Friska företag väljer ledare som visar tillit och har social kompetens.
- Man ser också till att ge stöd till ledarna, bland annat genom utbildning, personlig utveckling och hjälp med prioritering och delegering av arbetsuppgifter.
- En generös kompetensutvecklingspolicy är givetvis värdefull för verksamheten, men är också utvecklande för individen - vilket ger nöjda medarbetare.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1822

Delaktighet

- Friska företag gör människor delaktiga genom förbättringsarbete.
- Rutiner för att ständigt förbättra ger människor träning i att ta ansvar och bli delaktiga.
- Företagsledningen avsätter resurser för att värderingar och visioner genom ett metodiskt arbete ska bli förankrade.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1823

Kommunikation och kännedom

- Friska företag är öppna med information.
- Öppenhet ger kännedom, vilket ger både ledare och medarbetare en bättre bild av organisationen.
- Det är högt i tak, och möjligheten att uttrycka kritik driver utvecklingen framåt.
- Det finns också väl fungerande kommunikationsvägar, vilket kräver tid och engagemang.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1824

Synen på hälsa och sjukfrånvaro

- Friska företag skapar tydliga system för hälsa och sjukfrånvaro.
- Det visar att företaget bryr sig om sina anställda och gör det möjligt att tidigt fånga upp problem.
- Man ser också till att hålla kontakten med den anställde under sjukskrivningen, vilket snabbar upp återgången till arbetet.
- Om den som återgår från en sjukskrivningsperiod har nedsatt arbetsförmåga ges möjlighet till nya eller ändrade arbetsuppgifter anpassade till hans eller hennes förmåga.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1825

Företag med friska medarbetare

- Utmärks av mer utvecklat arbete avseende
  - Ledarskap
  - Kompetensförsörjning
  - Kommunikation
  - Delaktighet
  - Hälsa och sjukfrånvaro
- Har en tydlig ledarskapsfilosofi där både sociala och yrkesspecifika kunskaper betonas.
- Har ett bättre utvecklat organisatoriskt stöd till ledarna.
- Satsar i högre grad på internrekrytering av ledarna.

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI. Redovisat på www.dagensjuridik.se 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

1826

Utmärkande för friska företag

- Kompetensutvecklingen styrs inte bara av verksamhetens behov utan ses även som personlig utveckling.
- Positiv inställning till öppna diskussioner.
- Förmåga ta emot kritik från personalen.
- Oftare direktkontakt med personalen (går runt, eller frekvent telefonkontakt) -> närhet till personalen och bättre inblick i vad som händer.
- Planerar verksamheten långsiktigt och drar nytta av tidigare erfarenheter.

Studie vid SLL´s Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1827

Friska företag är bättre på att:

- Se medarbetaren som en resurs, att inte låta kompetensutvecklingen styras enbart efter verksamhetens behov utan att den även ses som en utveckling för den anställda.
- Få medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet och att ta tillvara deras idéer.
- Värdesätta informella informationsvägar och ha direkt kontakt med medarbetarna för att få veta vad som händer i organisationen.
- Vara öppna för diskussion och kritik och ha en positiv attityd till att lösa problem.
- Ha strategier och policys för sjukfrånvaron och att vara insatta i hur många som är korttids- respektive långtidssjukskrivna och varför.

Studie vid SLL´s Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1828

Friska företag är bättre på att:

- Se till att företagets värderingar är välkända för alla.
- Planera verksamheten långsiktigt, baserat på tidigare erfarenheter och på företagets historia.
- Medvetet arbete kring ledarskapet
  - Vara tydliga med vilket ansvar ledarna har, vad som krävs och förväntas av dem.
  - Värdera social kompetens, utöver förmågan att producera, vid rekrytering av ledare.
  - Rekrytera ledare och medarbetare internt och ha tydliga karriärvägar inom företaget.
- Rekrytera personal efter var de passar in och inte enbart efter kompetens.
- Se till att de anställda känner till sina befogenheter och begränsningar.

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1829

Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** *Inom* dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.

1830

Ledarskapet påverkar medarbetarens hälsa

Ledarskap som är förknippat med **god hälsa** hos medarbetare:

- Ger medel så att man kan genomföra arbetet (information, mandat och tydlighet)
- Uppmuntrar att man deltar i utvecklingen av arbetsplatsen
- Ger stöd
- Inspirerar
- Visar integritet (rättvisa)
- Integrerar medarbetarna så att man kan arbeta bra tillsammans

Ledarskap som är förknippat med **dålig hälsa** hos medarbetarna:

- Auktoritärt beteende
- Tvingar sin åsikt på andra
- Agerar oäkta
- Ovänlig
- Drar sig undan

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

1831

Chefen och arbetsmiljön

- God arbetsmiljö viktigt **konkurrensmedel** idag.
- Förändringsagent; **få ut forskningsresultat** om en god arbetsmiljö **i verksamheten.**
- Bygga in **arenor för samtal och dialog.**
- **Ge stöd** (inte kontrollera).
- Arbeta med **ansvarstagande medarbetarskap.**
- **Vara lyhörd,** och visa att man lyssnat.

1832

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

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

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

1833

Modeller för en hälsosam arbetsplats

1834

1834

Varför frågar ingen:

"Vad **kostar** det att jobba åt dig?"

1835

Vad **kostar** det att jobba åt dig?

- Relationer och närhet?
- Vänner och relationer?
- Partner och barn?
- Intressen, hobbys?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

1836

1836

Eller FÅR jag något av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

1837

1837

Bärkraft - kraft att bära

Vi måste FÅ lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning.

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

1838

1838

Trivseln i yrket och med livet i stort är mer beroende av hur man upplever sitt arbete än av inkomster och anseende.

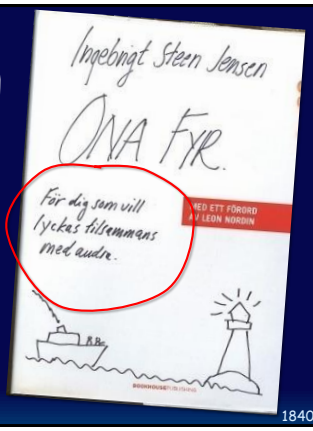
Amy Wrzesniewski

1839

1839

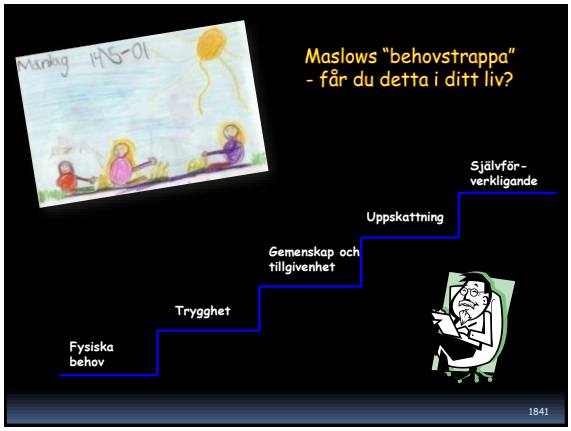
Du som vill trivas på jobbet MÅSTE läsa denna!

Vad kännetecknar företag och medarbetare som lyckas, som når sina mål och som har kul på vägen?

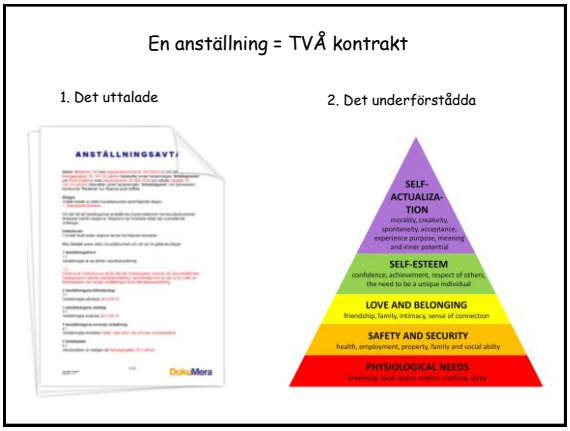


1840

1840



1841

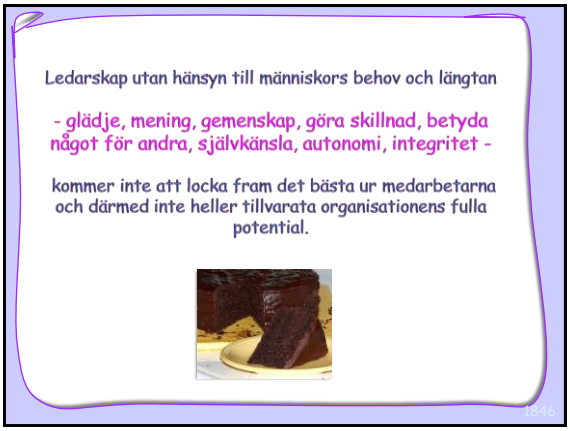


1842

1843

1844

1845



1846

Behovshierarki

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

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

L-E Liljeqvist

1847

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

Felaktigt tillskrivet Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr

1848

UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

Vilka av dessa problem riskerar *du*?

1849

1849

Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

1. "Person-Environment Fit"
   - "Hitta rätt man på rätt plats": individbedömning + kravprofil för arbetet
2. Krav/kontrollmodellen
3. Krav/kontroll/**stöd**modellen
   - "Socialt stöd eller *socialt klimat*"
   - Isolerad, utan stöd av arbetskamraterna
4. Ansträngning/belöningsmodellen
5. Bristande KASAM
6. "Bristande Maslach"

1850

Befrämjar hälsa

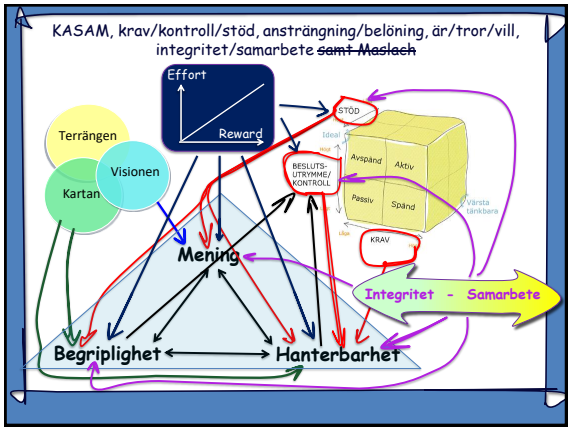
1. Autonomi (KASAM, krav-kontroll)
2. Kontroll (KASAM, krav-kontroll)
3. Mening (KASAM)
4. Belöning (effort/reward, KASAM)
5. Social anknytning (krav/kontroll/stöd)

1851

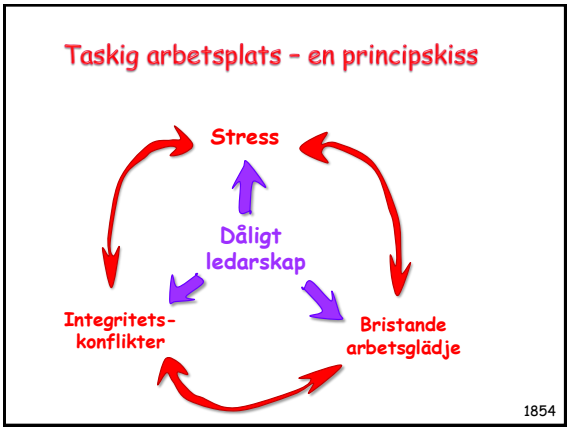
Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

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

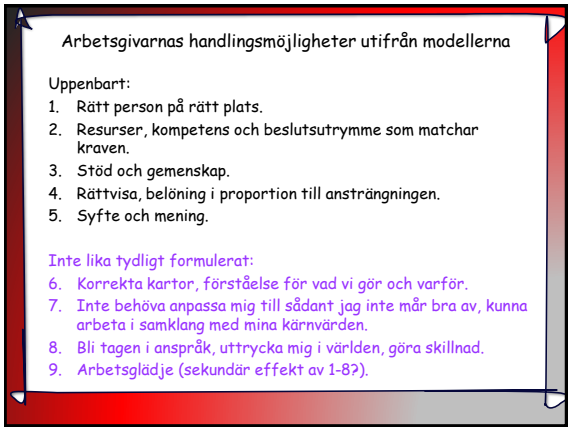
1852



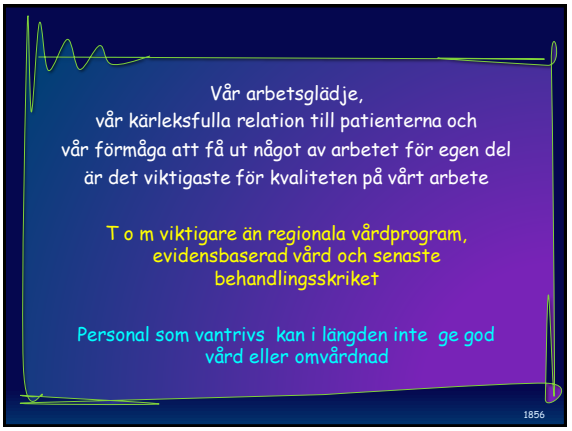
1853



1854



1855



1856

1857

1858

Ökad risk för utbrändhet (Maslach och Leiter)

1. Alltför höga krav
2. Bristfällig kontroll
3. Bristfällig belöning (i vid bemärkelse), orättvisor
4. Bristande gemenskap och stöd
5. Värderingskonflikter
6. Brist på meningsupplevelse

Existentiella faktorer som rättvisa och meningsfullhet har visats vara mycket viktiga för arbetsmotivationen och som orsaker till arbetsrelaterad ohälsa.

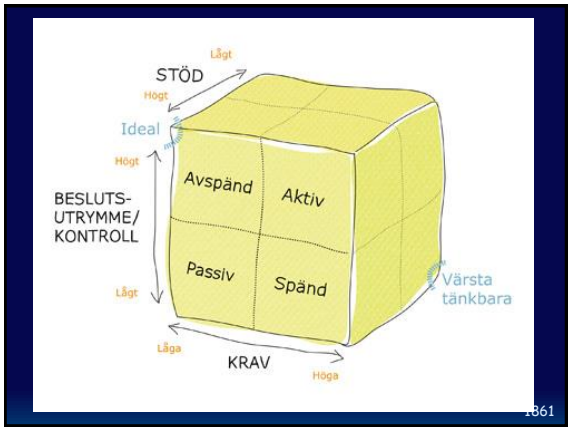
Arbetsplatsen – fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

1859

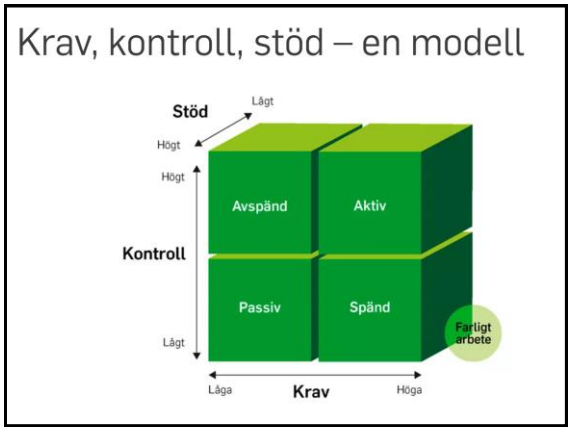
Floskel-bingo vid lönesamtalet

Om man tittar på genomsnittslönen ligger du högt	Alla är ju så kompetenta och duktiga	Jag är ju alldeles ny som chef och känner inte alla	Min egen lön höjs inte heller så mycket
Jag måste satsa på några få så du får stå tillbaka i år	Jag har delat in er i två grupper och du tillhör de som får mest	Tycker du att jag ska ta från andra och ge till dig?	Du fick ju så mycket förra året
På andra kliniker har man inte så mycket som vi har här	Vi måste höja dem som fått låga ingångslöner	Jag skulle gärna vilja ge dig mer men HR (personalavdelning en) säger nej	Du har ju inte arbetat här så länge
Jämfört med andra ligger du bra till	Nästa år kanske jag kan satsa på dig	Du är jätteduktig, men jag har inte mer pengar	Du får se nya ansvarsuppgifterna som meriterande och roliga, tyvärr kan jag inte ge mer i lön på grund av dessa

1860



1861



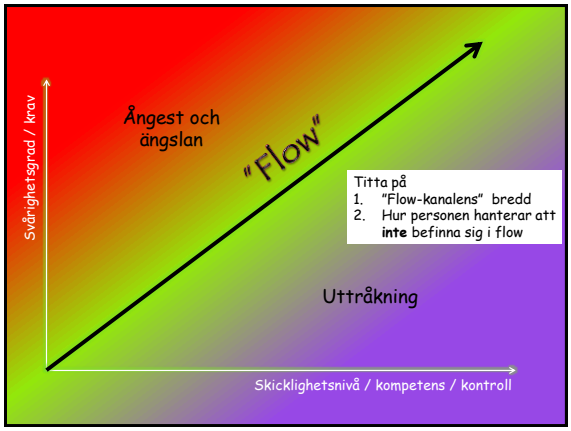
1862

Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

- "Spänt" arbete (höga krav + litet beslutsutrymme) orsak till ca 10 % av alla hjärtinfarkter.
- Ont i rygg/nacke/skuldror: höga psykiska krav, litet beslutsutrymme, dåligt socialt stöd ökar risken.
- **Kombinationen** av fysiska och psykosociala påfrestningar i arbetet ger kraftig överrisk för ländryggsvärk hos arbetande kvinnor.

1863



1864

Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt men nödvändigt ont?

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv…

…möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!?

1865

Peak experiences

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihalyi Csikszentmihalyi

1866

När fredagen kommer säger även jag "äntligen fredag", för då kan jag se fram emot två ostörda dagar av arbete hemma.

Amerikansk historiker

1867

1867

Hållbart medarbetarengagemang (HME)

Motivation

- Mitt arbete känns meningsfullt.
- Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.
- Jag ser fram emot att gå till arbetet.

Ledarskap

- Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser.
- Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare.
- Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.

Styrning

- Jag är insatt i min arbetsplats mål.
- Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt.
- Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.

Från SKRs hemsida

1868

https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y?t=761

1869

1869

Vad motiverar oss (enligt Daniel Pink)?

1. Achieving mastery
2. Feeling engaged
3. Self-improvement

https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y?t=761

1870

Maslach #2: Inflytande över arbetssituationen

- Autonomi.
- Kunna styra sin tid.
- Kunna reglera arbetsmängden.
- Kunna styra arbetsuppgifterna.
- Gärna få utlopp för "självförverkligande" och "högre" behov som kreativitet och att uttrycka sig själv och sin personlighet.

1871

1871

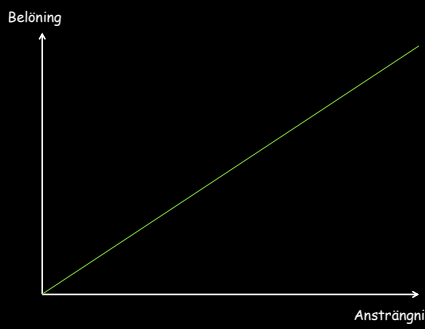
SvD Näringsliv söndag 23 maj 2010

Fri arbetstid minskar sjukskrivning

Möjlighet att styra över sin arbetstid kan minska risken för långtidssjukskrivningar, visar en finsk forskarstudie på 30 000 kommunanställda, från städare och sophämtare till lärare och läkare. Det skriver Sunt Liv. Åbo universitet och Arbetshälsoinstitutet ansvarar för undersökningen. Anställda som själva kan påverka sin arbetstid hade i genomsnitt 24 procent lägre risk att bli sjukpensionärer än de som inte hade den möjligheten. Belastningsskador utgör omkring en tredjedel av alla långtidssjukskrivningar och förtidspensioner. NÄRINGSLIV

1872

Belöning som motsvarar insatsen



1873

Maslach #3: Adekvat belöning

- Ekonomisk
- Social
- Status
- Erkännande
- Möjligheter

Även i jämförelse med andra

En medarbetare som anser sig depraverad eller kränkt bidrar sällan till en bra stämning på arbetsplatsen.

1874

1874

Maslach #3: Missnöje, konflikter, stress, besvärlighet

En riskfaktor är att man uppfattar sig sämre ställd / belönad än andra medarbetare

Centralt att skapa en känsla hos de anställda av att arbetsplatsen är rättvis i alla avseenden

1875

1875

Maslach #3: Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet, besvärlighet…

…är bland annat ett resultat av icke uppfyllda förväntningar.

Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

1876

1876

Enklaste sättet att kränka en medarbetare?

1877

Pia

Händelse
- Fått mindre lönepåslag än hon anser sig värd
- "Fel och orättvis lön!"

Dominerande reaktioner
- Upprörd, ilsken
- Besviken
- "Kränkt"

- Sjukskrivning
- Sprider dålig stämning och förtalar
- Depressionsutveckling tänkbar

Är "kränkning" en kris? Om så: under vilka omständigheter?

1879

Räkneövning

Genomsnittlig ST-läkare
- Lön 48 000 kr/månad
- Påslag 1,6% = 768 kr
- Marginalskatt 55% = 422 kr
- Kvar i plånboken 346 kr

Stjärnspelare
- Lön 48 000 kr/månad
- Påslag 2,5% = 1 200 kr
- Marginalskatt 55% = 660 kr
- Kvar i plånboken 540 kr

Betalningen för att ligga i som en iller ett helt år jämfört med att "bara" göra ett bra jobb är alltså 2 328 kr.

Slutsats: Hjälp medarbetaren att hitta en bättre anledning än det årliga lönepåslaget för att göra det allra bästa arbete hen är kapabel till.

1880

1880

Maslach #5: Rättvisa, klara riktlinjer för befordran

- Osjälviska och rättvisa ledare som ser till verksamhetens bästa.
- Tydliga och kända principer för fördelning av arbetsuppgifter, förmåner, befordran, lön.
- Medarbetarna har möjlighet att framföra sina synpunkter.
- Medarbetarna känner sig behandlade med omtanke och respekt.

1881

1881

https://youtu.be/VYu0kMCxFEE?t=433

1882

1882

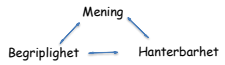
Salutogent ledarskap och KASAM

Mening

Begriplighet — Hanterbarhet

1883

Salutogent ledarskap och KASAM



- Mening: Motivation, varför är vi här, vilket är det övergripande syftet?
- Begriplighet: Hur fungerar det här, vad gör vi, vilken är min roll?
- Hanterbarhet: Jag har den kompetens, de resurser, den tid och det stöd jag behöver.

1884

Hur ser du på ditt arbete?

Diskutera!

1. Ett jobb?
2. En karriär?
3. Ett kall?

Ditt svar har stor betydelse för din livskvalitet – och kanske för din hälsa.

1885

1885

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare

1886

1886

Recept för ett lyckligt liv

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

1887

1887

Hört det förut?

Motivation är grunden

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

1888

1888

Vägra göra meningslösa saker!

1889

"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."

1890

1890

"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.

1891

1891

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

Vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

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

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

1892

1892

Historiens mest betydelsefulla ord?

"Fellow countrymen. I can promise you nothing but blood, sweat and tears, but we shall fight them in the streets, we shall fight them on the beaches, we shall fight them at sea and in the air; we shall never surrender!

And ten years from now, people will look back at us, at this moment, and say: It was their finest hour."

1893

1893

Flow enligt Csikszentmihalyi

1894

1894

Ytterligare material

1895

Fördomen mot arbete

Lönearbete är ett tungt och tråkigt men nödvändigt ont?

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv…

…möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!?

1896

Trivseln i yrket och med livet i stort är mer beroende av hur man upplever sitt arbete än av inkomster och anseende.

Amy Wrzesniewski

1897

1897

Peak experiences

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihalyi Csikszentmihalyi

1898

När fredagen kommer säger även jag "äntligen fredag", för då kan jag se fram emot två ostörda dagar av arbete hemma.

Amerikansk historiker

1899

1899

Fördomen mot arbete

- Vi inser inte att möda och slit kan göra oss lyckliga.
- Många inser inte att skola och arbete är tillfällen till glädje, mening och lycka.
- Vi ser vårt arbete och våra studier som en plikt och inte som det privilegium det är att få vara frisk och kunna bidra.
- Vi slösar med vår fritid genom att göra den tom på utmaningar och i förlängningen på mening.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

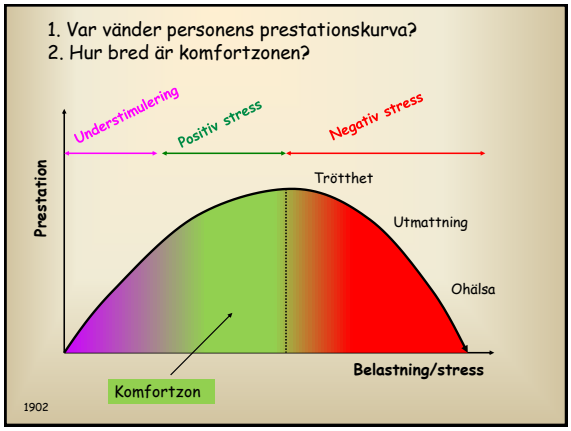
1900

Fördomen mot arbete

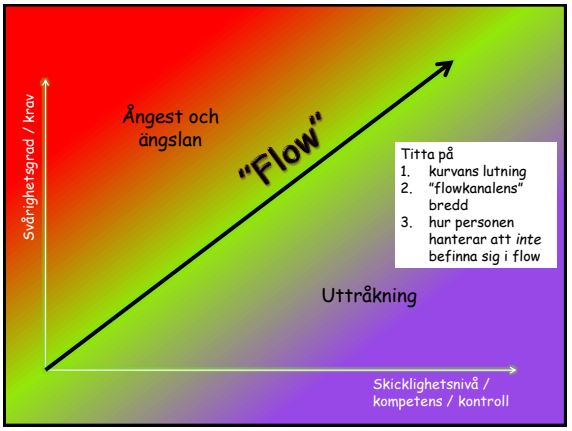
- Vår kultur jämställer arbete med lidande och straff.
- Termen "arbete" synes blockera vår möjlighet att se och uppleva det stimulerande och lustfyllda i en aktivitet.
- Det bästa kännetecknet på ett kall är en djup inre glädje.
- Människor föredrar fritid framför arbete, trots att de i regel upplever mer flow och har fler toppupplevelser på arbetet än hemma.
- Risken är att vi per automatik nedvärderar egentligen positiva upplevelser som negativa bara p g a sammanhanget de förekommer i.
- För att vara lyckliga räcker det inte att vi upplever positiva känslor, vi måste också *värdera* dem som positiva.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

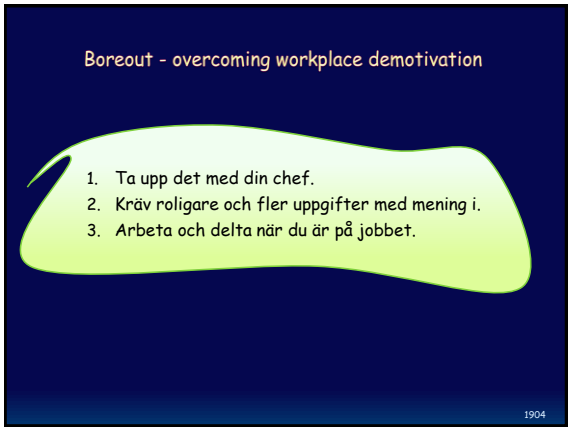
1901



1902



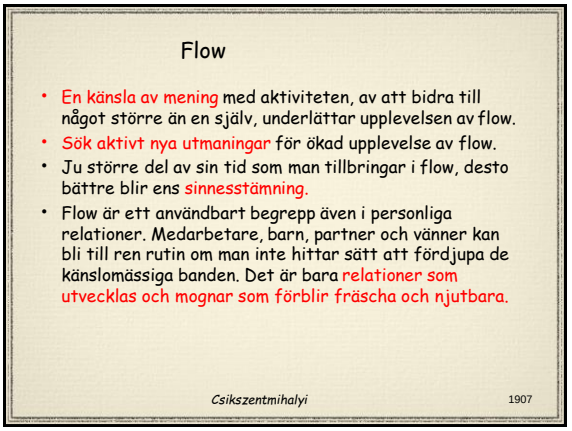
1903



1904

1905

1906



1907

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.

Csikszentmihalyi

1908

1908

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter och tempo.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

Csikszentmihalyi 1909

1909

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?
- Fråga dig hur du kan hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow.
- Fråga medarbetaren samma sak.
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi 1910

1910

Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga förutsättningar är
  - mening
  - sammanhang
  - utveckling
  - variation
  - lagom svåra utmaningar som ökar med tiden
  - stöd från ledningen
- Allteftersom medarbetarens skicklighet ökar måste också uppgiftens svårighetsgrad öka för att flow ska kunna bibehållas. Medarbetaren blir annars uttråkad vilket är en säker väg till försämrade prestationer.

Csikszentmihalyi 1911

1911

Good to great

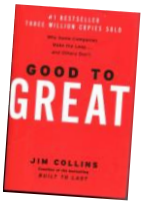
Jim Collins

1912

1912

Kännetecken för "good-to-great companies"

1. Level 5 leadership.
2. First who... then what.
3. Confront the brutal facts (yet never lose faith).
4. The hedgehog concept (simplicity within the three circles).
5. A culture of discipline.
6. Technology accelerators.
7. The flywheel and the dome loop.



1913

1913

Good-to-great companies

- **Ledare som leder med sunda värderingar och inte med karisma.** Karisma mer ett hinder än en tillgång.
- **Cheferna rekryteras internt.**
- **Hur chefernas lön- och belöningsstruktur ser ut spelar ingen roll. De drivs av inre drivkrafter, inte pengar.**
- Strategisk planering är inte en särskiljande faktor.
- **Fokuserar inte bara på vad de ska göra utan också på vad de *inte* ska göra och vad de ska *sluta* göra.**
- **Använder inte mycket energi till att leda förändringsarbete, motivera medarbetarna elle skapa "alignment". Under rätta förhållanden har man knappt något problem med "committment, motivation and alignment".**
- Företaget inser att de inte kan växa fortare än de har förmåga att skaffa fler ledare och medarbetare av rätt virke.
- **Ledarna argumenterar gärna högt och intensivt. Men med stor takhöjd, och när beslutet väl är fattat, arbetar alla unisont och effektivt mot målet.**

1914

1914

Level 5 leadership

- *"You can accomplish anything in life, provided that you do not mind who gets the credit." (Harry S. Truman)*
- **Kombinerar stor personlig ödmjukhet med stark professionell vilja, ambition och beslutsamhet.**
- **Ledaren har stora ambitioner för företagets resultat - inte för att framhäva eller berika sig själv.**
- De pratar gärna om företaget, men inte om sig själva och sin del i resultatet.
- Ledaren har ett litet ego. Han tar själv ansvaret för det som går dåligt, men ger äran för goda resultat till andra, eller hänför det till tur och lyckliga omständigheter.
- **Ledaren uppträder inte karismatiskt, histrioniskt, självförhärligande eller narcissistiskt.** Han/hon leder med en ödmjuk och lågmäld personlig stil som inte kommer i vägen för medarbetarnas förståelse av situationen och uppgiften.
- Lämnar efter sig en efterträdare som har förutsättningar att driva företaget lika framgångsrikt som de själva.

1915

1915

First who … *then* what!

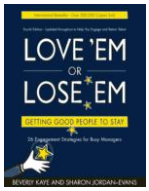
- ***"The old adage 'People are your most important asset is wrong.' People are not your most important asset. The RIGHT people are."***
- ***"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and <u>then</u> figured out where to drive it."***
  Rätt folk går före vision, strategi, organisation, struktur och taktik.
- *"Same strategy, different people, different results."*
- ***"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successfull, fine with me."***
- ***"Great vision without great people is irrelevant."***
  Rätt folk är viktigare än vilken vison man har.
- ***"The purpose of a compensation system should not be to get the right <u>behaviours</u> from the wrong people, but to get the right <u>people</u> on the bus in the first place, and to keep them there. It´s who you pay, not how you pay them."*** Det viktiga är <u>vem</u> företaget betalar, inte <u>hur</u> de betalas. Bara de betalas tillräckligt bra för att komma och sedan stanna.
- ***"The right people will do the right things and deliver the best results they are capable of, regardless of the incentive system".*** Rätt ledare motiveras inte av pengar utan av att skapa fantastiska resultat.

1916

1916

Ditt företag "har" inte anställda – företaget ÄR sina anställda!

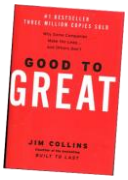
Vem du anställer är kanske ditt viktigaste uppdrag. Lämna inte över det till HR-avdelningen utan delta själv aktivt med liv och lust.



1917

1917

"Rigorous" personalpolitik

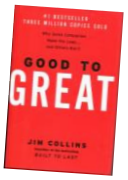


1. **When in doubt, dont hire - keep looking.** Ett företag kan inte framgångsrikt växa fortare än dess förmåga att rekrytera rätt medarbetare.
2. **When you know that you need to make a people change, act.** The best people don´t need to be managed.
3. **Put your best people on your biggest opportunities,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

1918

1918

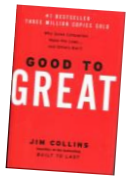
"They *first* got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and *then* figured out where to drive it."



1919

1919

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



1920

1920

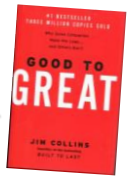
"One would be people. Two would be people. Three would be people. Four would be people. And five would be people. A huge part of our transition can be attributed to our discipline in picking the right people."

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

1921

1921

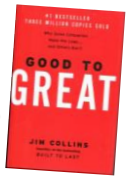
"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successfull, fine with me."



1922

1922

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



1923

1923

Fördelar med att börja med att skaffa rätt medarbetare och rätt chefer

- ***"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."***
- **De bra medarbetarna behöver inte kompensera för de svagares bristfälliga insatser.**
- Rätt medarbetare har en prestationshöjande effekt på varandra, **fel medarbetare demoraliserar de övriga.**
- **Behovet av att "motivera" medarbetarna försvinner.** De drivs av en stark inre vilja och motiverar sig själva.
- **Rätt personer anpassar sig lätt till en föränderlig värld. Viktigast för dem är vilka andra som är med på bussen, inte vart den är på väg.**

1924

1924

Nucor rejected the old adage that people are your most important asset. In a good-to-great transformation, people are not your most important asset. The *right* people are.

Nucor illustrates a key point. In determining "the right people," the good-to-great companies placed greater weight on character attributes than on specific educational background, practical skills, specialized knowledge, or work experience. Not that specific knowledge or skills are unimportant, but they viewed these traits as more teachable (or at least learnable), whereas they believed dimensions like character, work ethic, basic intelligence, dedication to fulfilling commitments, and values are more ingrained. As Dave Nassef of Pitney Bowes put it:

I used to be in the Marines, and the Marines get a lot of credit for building people's values. But that's not the way it really works. The Marine Corps recruits people who share the corps' values, then provides them with the training required to accomplish the organization's mission. We look at it the same way at Pitney Bowes. We have more people who want to do the right thing than most companies. We don't just look at experience. We want to know: Who are they? Why are they? We find out who they are by asking them why they made decisions in their life. The answers to these questions give us insight into their core values.[1]

One good-to-great executive said that his best hiring decisions often came from people with no industry or business experience. In one case,

First who ... then what!

1925

1925

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.

1926

1926

Great companies and a great life

"Adherence to the idea af "first who" might be the closest link between a great company 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.

But if we spend the vast majority of our time with people we love and respect – people we really enjoy beeing on the bus with and who will never dissappoint us – then we will almost certainly have a great life, no matter where the bus goes.

The people we interviewed from the good-to great companies clearly loved what they did, largely because they loved who they did it with."

1927

1927

"The Stockdale paradox"

We are not getting out by Christmas. Deal with it!

1928

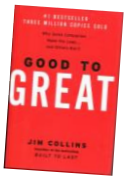
1928

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

1929

1929

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



1930

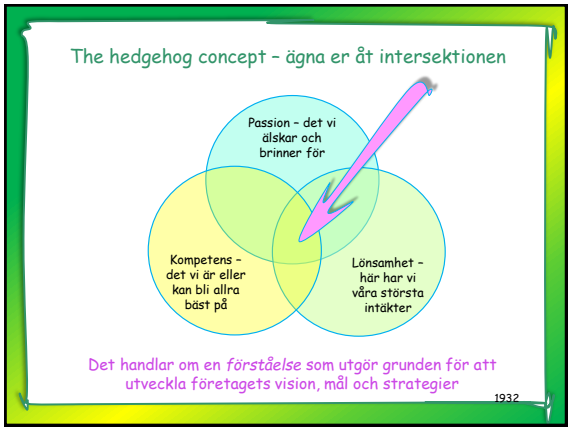
1930

Confront the brutal facts (yet never lose faith)

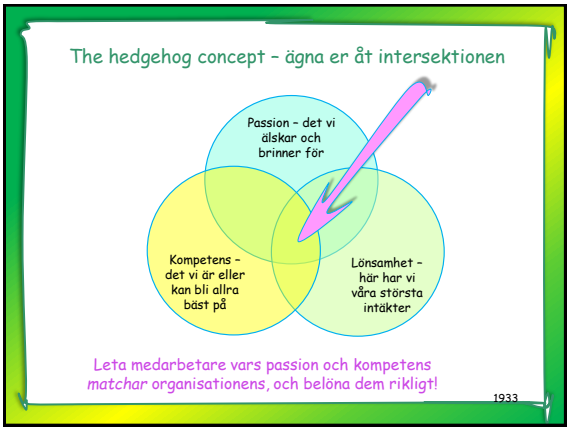
- **Gott ledarskap börjar *inte* med en vision.** Det börjar med att ledaren själv ser, och hjälper medarbetarna se, läget just nu – oavsett hur illa det är.
- ***"Facts are better than dreams".*** En vision som inte bygger på en korrekt och nyanserad bild av det aktuella läget kommer med stor sannolikhet vara till mer skada än nytta.
- ***"Hit the realities of your situation head-on!"*** När man väl ser situationen precis som den verkligen är, blir de rätta besluten uppenbara.
- Ser du inte hur det verkligen är kommer du ofrånkomligen att fatta sämre beslut och göra fel saker.
- Hela kulturen på arbetsplatsen måste delta i jakten på nyanserad förståelse av den nuvarande situationen.
- Ledaren måste uppmuntra korrekt information och feedback från medarbetarna.
- **Karisma är vanligen ett hinder och inte en tillgång för en ledare**, eftersom det ofta hindrar medarbetarna från att säga som det är.
- **Rätt medarbetare behöver inte motiveras. De motiverar sig själva.** Nyckeln är att inte *avmotivera* dem. Att inte få information – en korrekt bild – om situationen är avmotiverande.

1931

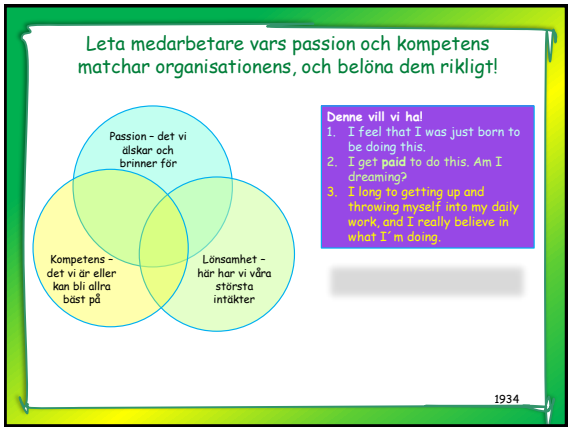
1931



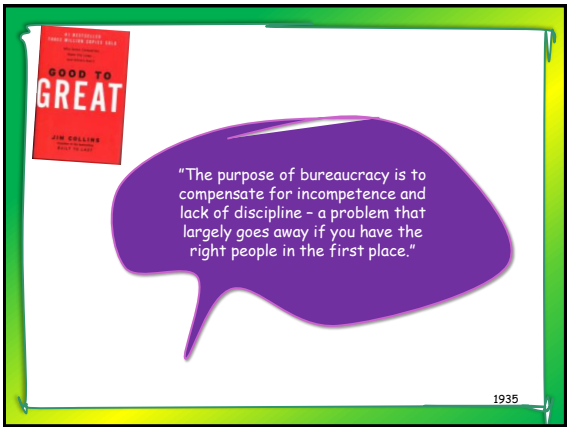
1932



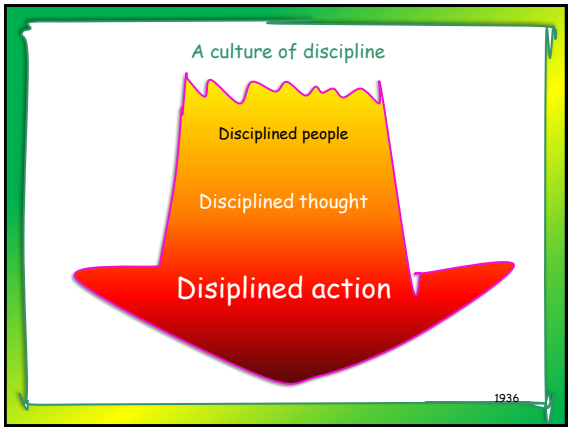
1933



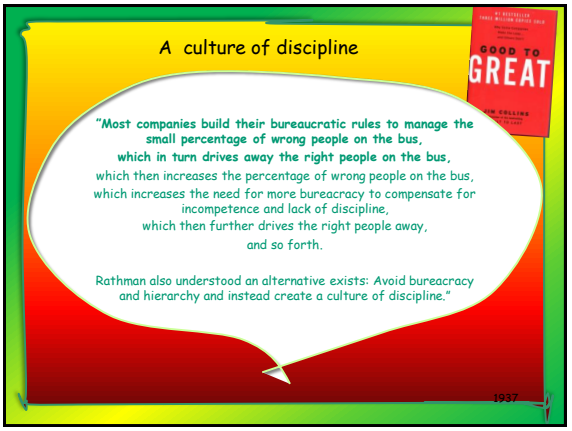
1934



1935



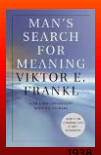
1936



1937

A culture of discipline

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



1938

1938

A culture of discipline

- *"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."*
- **They hired self-disciplined people who didn´t need to be managed, and then *managed the system, not the people.***
- **Build a culture around the idea of freedom and responsibility, within a framework of a highly developed system.**
- Build a culture full of people who take disciplined action within the three circles, fanatically consistent with the Hedgehog Concept.
- Låter bli alt. slutar att göra saker som *inte* stämmer in med the Hedgehog Concept.

1939

1939

Klokt tänk av Thomas Lundqvist

1940

1940

Ytterligare material

1941

1941

Vi blir dummare av stress

- Stress minskar vår förmåga att samarbeta. Stressade personer samarbetar inte, yttre hot gör att vi skärmar av andra och kör själva.
- Vi får tunnelseende och missar saker.
- Sänker IQ med upp till 15 enheter, dvs vi blir dummare.
- Svårare att prioritera. Vi gör saker, men i fel ordning.
- Svårare att fokusera, mer lättstörd.
- Sämre koncentrationsförmåga.
- Kommer inte igång, går runt och stör.
- Nedsatt minne.

"Funktionell ADHD"

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1942

1942

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (1)

1. Förebygg stressreaktioner.
2. Uppmärksamma frustration och andra varningssignaler på stress tidigt. En "blixt från klar himmel" är sällan det.
3. Den andre ser inte själv sin stress ("jag är inte alls arg") och ser då inte heller hur illa hen beter sig. Detta gäller även mig själv, så jag behöver göra mig medveten om min egen stress för att hantera den klokt.
4. Inse att när någon upplever något som svårt eller jobbigt så blir hen stressad vare sig hen vill det eller inte och går då in i fight or flight-läge.
5. Fight, flight och freeze är biologiska djupt rotade reaktionsmönster som inte går att ändra på. Det hjälper inte att säga till någon, man förvärrar situationen eftersom den andre bara blir ännu mer stressad och aggressiv då.
6. Stressade människor har ännu svårare än andra att ta in information.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1943

1943

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (2)

7. Inse att alla andra tänker helt annorlunda än du själv, att du inte förstår andra och att folk inte hör vad du säger när du pratar med dem.
8. Du måste själv förstå innan du kan göra dig förstådd.
9. Undvik fysisk kontakt - vi är programmerade att slå tillbaka.
10. Lågaffektivt bemötande. Om du själv blir stressad eller aggressiv kommer personen att reagera likadant tillbaka (stress, ilska och affektutbrott smittar).
11. Validera. Visa att du förstår att upplevelsen är sann för den andre, och att den är okay. Bekräfta att du ser hur hen har det. "Jag ser på dig att…"
12. Skuldbelägg inte den som är stressad. Tänk att människor gör så gott de kan.
13. Säg inte till personen att "nu får du lugna dig". Trappar bara upp situationen då.
14. Vad utlöste stressreaktionen? Skapa andra situationer som inte orsakar samma stress.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket!

1944

Beteende = individ + situation

- Om individen är skör blir miljöfaktorerna viktigare.
- Det är vanligen miljön och faktorer i omgivningen som utlöser/orsakar problembeteendet.
- När du inte lyckas påverka personen så fråga dig i stället vad du kan förändra i miljön för att hen ska fungera bättre.
- Vad i klassrummet utlöser barnets beteende (som barnet inte visar hemma)?
- Prata om det som fungerar, inte om det som inte fungerar. Uppmärksamma det friska. Var och när fungerar barnet? När klarar hen att sitta still? Varför går det ibland? Vilka situationer ger ett bättre beteende?

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1945

1945

Riskfaktorer för ohälsa

1. Stillasittande. En dags stillasittande förkortar livet med några timmar, ratio 1:3. Motion reparerar inte skadan.
2. Öppna kontorslandskap (aktivitetsbaserade kontor är bättre). Dela in arbetsdagen i segment, inför tysta perioder ett par timmar i taget så störs du mindre av dina kollegor. Kontrollförlust är skrämmande; ge medarbetarna större kontroll över situationen så påverkas mående och beteende positivt.
3. Stora arbetsgrupper. Ju fler medarbetare desto sämre mår de. Högst tio medarbetare i en grupp, helst färre.
4. Digitalisering. Att alltid förväntas vara tillgänglig är en stor riskfaktor. Sluta arbeta när du är ledig.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1946

1946

Tips för att motverka psykisk ohälsa

1. Regelbundet träffa och se dina medarbetare. Lyssna aktivt. Skapa dialog.
2. Fråga medarbetaren hur hen mår, hur stor arbetsbelastning hen upplever samt om hen har tillräckligt med resurser.
3. Sätt upp mål tillsammans med medarbetaren som hen kan relatera till. Prata om förväntningar.
4. Arbeta i små arbetsgrupper.
5. Se till att medarbetaren kan koncentrera sig under sin arbetstid.
6. Uppmuntra rörelse minst 30 minuter per dag, gärna fem minuter per timme.
7. Fika ihop och ha roligt på jobbet.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1947

1947

Ledarskap i praktiken

- Se och lyssna
- Vägleda
- Motivera
- Inspirera och engagera
- Arbetsglädje, ha roligt
- Blunda inte för saker (avmotiverande för de skötsamma)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1948

1948

Ledarskapets tre viktigaste nycklar

1. Psykologisk trygghet.
2. Tillit och förtroende i gruppen, ömsesidigt.
3. Struktur och ordning. Vi mår bra av tydliga regler och ordning och reda.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1949

1949

Skapa psykologisk trygghet (1)

1. Visa engagemang och var närvarande i alla möten. Ställ frågor för att verkligen förstå den andras ståndpunkt. Titta alltid människor i ögonen.
2. Visa förståelse och bekräfta människor.
3. Ta ansvar om du gjort något fel, skyll inte på andra.
4. Var omfamnande och inkluderande. Visa uppskattning och tacksamhet för allas insatser - alla medarbetare och alla personalkategorier är lika viktiga. Behandla alla lika - chefen får inte ha några favoriter.
5. Våga visa dina egna svagheter. Visa att du inte vet och kan allting. Det är okay att inte veta och kunna allt bara för att man är chef.
6. Uppmuntra alla att våga säga sin mening och att arbeta utan risk för repressalier.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1950

1950

Skapa psykologisk trygghet (2)

7. Låt medarbetarna vara sig själva, utan att behöva förställa sig och utan risk för att bli hånade om något inte skulle bli så bra.
8. Låt alla vara delaktiga i viktiga beslut. Alla i gruppen ska vara med och bidra till den gemensamma framgången.
9. Stävja ohövliga beteenden och visa att det inte är okay att bete sig illa. "Broken window syndrome". Ha inga regler du inte är beredd att beivra. Odysseuskontrakt: ta bort allt som kan utlösa oönskade beteenden (en alkoholist får inte ha sprit hemma och inte gå på restaurang). Försvåra negativa beteenden på de sätt du kan komma på (stäng av hissen).
10. Underlätta positiva beteenden. "Nudging" innebär små knuffar i rätt riktning. Be medarbetarna själva ge förslag på hur de kan må bättre och prestera mera (hur ska de t ex kunna låta bli att använda mobilen?)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1951

1951

Social imitation

1. Behov av "sociala bevis" handlar om grupptryck och flockbeteende. Den som inte lyckats få gruppens acceptans har inte överlevt under evolutionens gång, vi är därför programmerade att till varje pris undvika utstötning.
2. Därför har vi en inbyggd instinkt/reflex att imitera andra (spegelneuronen) och härma gruppen, sker automatiskt och omedvetet, "sitter i väggarna". Programmerad att göra som kompisarna, för annars får jag inte vara med. Måste snatta när kompisarna gör det. "Det var inte bara jag". Men jag har ett eget ansvar för mitt beteende, jag kan inte bara skylla på att de andra gör så.
3. Aktiveras av osäkerhet och otrygghet i kombination med igenkänning (jag känner igen mig i eller ser upp till någon).

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1952

1952

Motverka social imitation

1. Ta bort osäkerheten genom utbildning, rutiner, checklistor och värderingsarbete. Kunniga och trygga medarbetare har inte behov av sociala bevis, oförmåga skapar däremot stress.
2. Ta bort igenkänningen genom kartläggning av gruppens relationer.
   - Vem är den informella ledaren? Kartlägg vem som skapar och leder problembeteendena.
   - Särа på två medarbetare som påverkar varandra negativt (byt grupp, olika arbetstider).
   - Ta itu med problempersonen först. Är du rädd för att prata med denne behöver du träna det - man kan inte vara chef utan att kunna ta itu med personer som uppvisar problematiskt beteende.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1953

1953

Förtroendeformeln, T + P + I / SF

- Trovärdighet (det jag säger)
- Pålitlighet (det jag gör)
- Integritet (det jag står för)

dividerad med

- Självfokus (fokus på sig själv, ego)

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1954

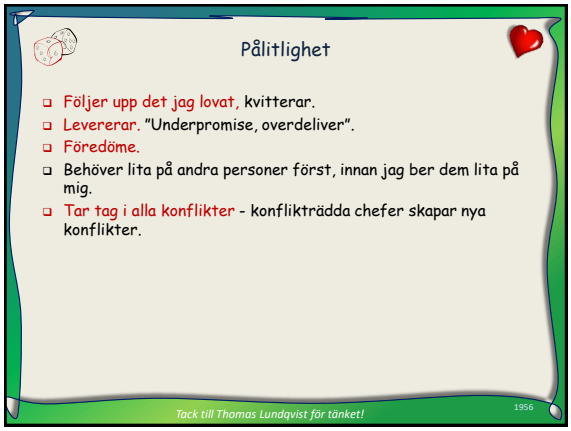
1954

Trovärdighet

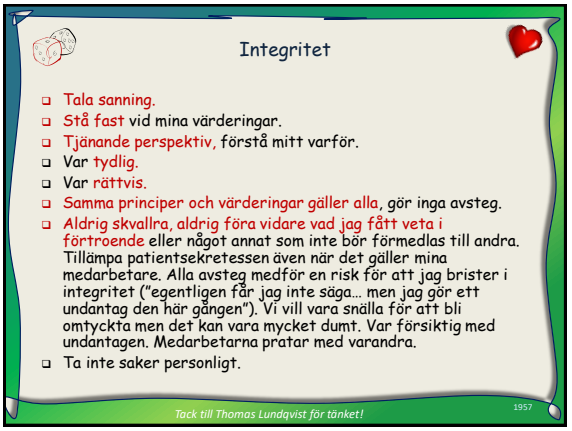
- Talar sanning
- Påläst, följer utvecklingen, fyller på, medveten faktainsamling
- Öppenhet
- Ärlighet

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1955

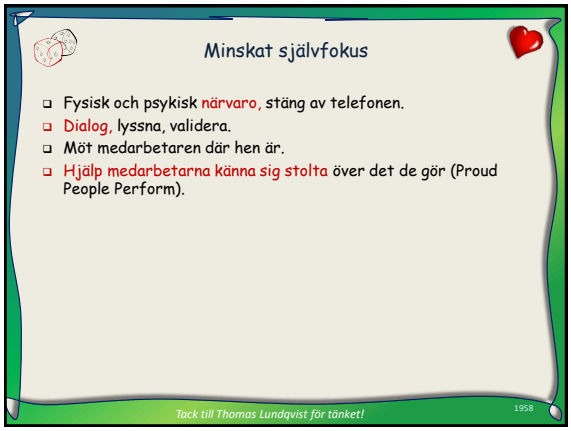
1955



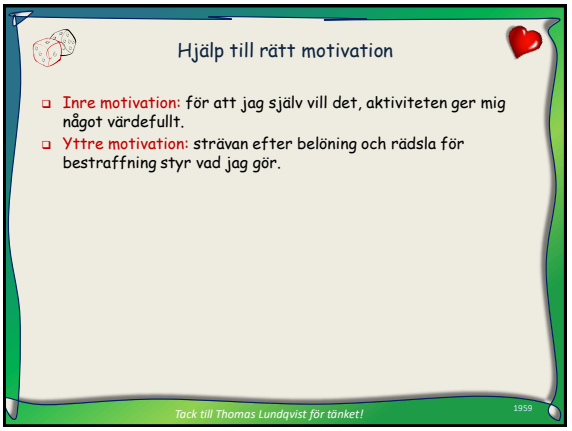
1956



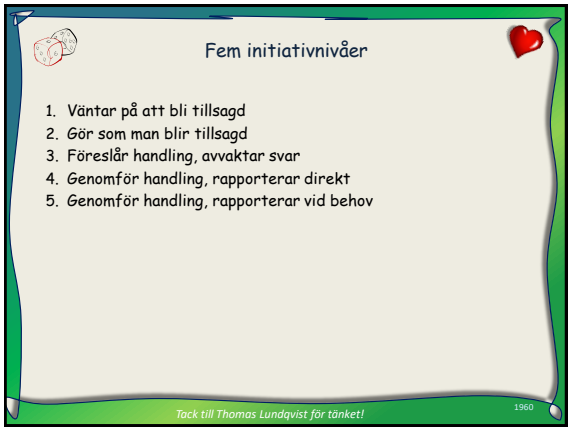
1957



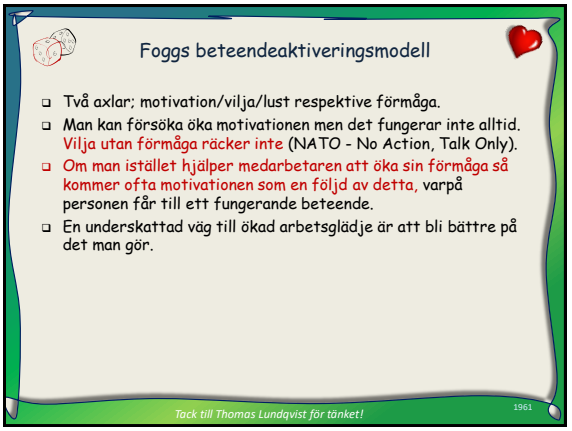
1958



1959



1960



1961

IKEA-effekten (lagen om autonomi)

- Den som själv byggt sin möbel tycker bättre om den.
- Kontrollförlust leder till beteendeproblem.
- Människor tycker inte om att andra säger åt dem vad de ska göra. Folk "kan själv" och vill vanligen inte ha hjälp.
- Människor som inte får vara med och välja kommer automatiskt att vara emot. "No involvement, no commitment".
- Erbjud delaktighet, bjud in till dialog, informera om vad som sker och ska ske. Lyssna på vad den andre har att säga först, försök förstå innan du försöker göra dig förstådd. Ställ följdfrågor. Var försiktig med diskussioner, de leder lätt till att människor hamnar längre ifrån varandra. Lyssna efter den andres tankar men värdera dem inte.
- "Låt mig få hjälpa dig med… så kan vi tillsammans…".

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1962

1962

Hantera neofobi (1)

1. Neofobi: rädsla för förändring.
2. Status quo-bias: Folk vill fortsätta ha det som de har det.
3. Gradvis exponering, inte allt på en gång.
4. Förbered människor på vad som kommer att hända.
5. Upprepa informationen.
6. Hjälp personen öka sin förmåga, för då ökar också motivationen.
7. Hjälp den andre att lyckas med det hen gör. Ge mål som är lagom stora, rimliga och nåbara. Bryt ned i mindre delar. "Kan du tänka dig att den närmaste timmen…?" "Kan du tänka dig att låta bli att dricka idag?"
8. "Life logging", t ex stegräknare. Be folk skriva ner hur många "steg" de tar var dag, hjälp dem se att det går framåt.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1963

1963

Hantera neofobi (2)

9. Bakslag och återfall ingår i alla framstegsprocesser. Man kommer att äta en påse chips ibland. Skaffa en vidmakthållandeplan för hur du hanterar motgångar och återfall som du kan använda så fort det inträffar.
10. Hjälp den andre hitta ett tillräckligt bra skäl för förändringen, hitta ett riktigt bra "varför". Försök koppla detta till hens djupaste värderingar, övertygelser och livsmål. "What´s in it for me?"
11. Prata med folk tidigt på dagen; vi tappar alltmer i viljestyrka under dagen. Lägg viktiga aktiviteter i början av dagen och veckan.
12. Be att få prata enskilt när det är problem. Ta allt negativt i enrum, även med barn. Människor beter sig p g a grupptryck och anpassningsbenägenhet helt annorlunda i grupp än i enrum.
13. Diskutera hur ni ska uppnå de värderingar ni valt. Först individuellt, sedan i grupp.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1964

1964

Pantalonmetoden

- Medvetandegör och kalibrerar medarbetarens uppfattning om sin insats.
- AAE, Above Average Effect: Överkonfident - människor tenderar att överskatta snarare än underskatta sin förmåga.
- Dunning-Kruegereffekten: Personen inser inte sin egen oduglighet. Och då är det någon annans fel när det inte går bra.
- Låt personen själv skatta sin insats på en tiogradig skala. "På en tiogradig skala, hur bra tycker du att du…?"
- Fråga sedan: "Vad/hur skulle du kunna göra för att höja din insats med en enhet/poäng?"

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1965

1965

Hantera människors minnesproblem respektfullt

- Att ha svårt att lägga saker på minnet innebär en funktionsnedsättning.
- Dessutom är det skambelagt att inte kunna komma ihåg, så personen spelar ointresserad hellre än att tillstå sina svårigheter, alternativt börjar agera destruktivt.
- Underlätta medarbetarnas inlärning. Kvittera och validera, repetera, visualisera, spela in lektioner, gör lathundar osv.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1966

1966

Tänkvärt

- "Harshness bias": Vi vill inte gärna säga nej, vi "löser" det hellre. Vi vill inte verka taskiga så vi tar hellre på oss litet för mycket.
- Ha rimliga förväntningar på andra, så att det är möjligt för dem att uppfylla förväntningarna och uppleva att de lyckas. De blir då tryggare och kan efterhand öka prestationen.
- "Värsta tanken": Vad är egentligen det värsta som kan hända?
- "TFL-fällan": Tips, förslag och lösningar.
- "24-timmarsregeln": Sov alltid på svåra frågor och stora beslut.

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1967

1967

Annat tänkvärt

- Vi kan inte bara gasa, vi får då svårt att bromsa när det behövs.
- Vi är programmerade att uppmärksamma det avvikande och hotfulla. Men känslor smittar och mentalt illabefinnande ger både direkta och indirekta effekter. Ta ansvar för dina reaktioner och hur de påverkar andra.
- Högt i tak är inte samma sak som att det är okay att prata skit.
- Har du inte medarbetare får du motarbetare. Vissa saboterar medvetet, försöker t ex diskreditera en chef de är missnöjda med. Otäckt att få människor emot sig.
- Bitterhet är att inte kunna släppa gamla oförrätter. "Ilska som gått i baklås".

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1968

1968

Ytterligare tänkvärt

- Resultatmål vs beteendemål: Fokus på beteende istället för på resultat. När beteendet finns där kommer resultaten.
- Reciprocitetsregeln: Ge för att få.
- Ringelmaneffekten: "Social loafing". Summan är *mindre* än delarna tillsammans.
- Arbeta alltid enskilt med människor först. "Skriv först på ett papper…".

Tack till Thomas Lundqvist för tänket! 1969

1969

Repa Stephen R. Covey

1970

1970

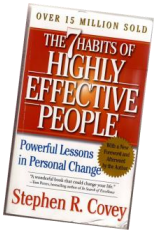
The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

En personligt färgad sammanfattning av Michael Rangne juli 2011

mrangne@gmail.com



http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2jV4Sg

https://www.stephencovey.com/

1971

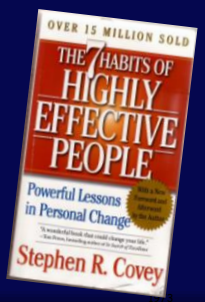
Fler bilder (87)

1972

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

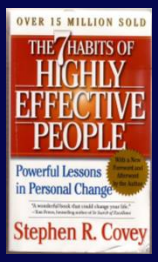
Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2023-05-01 Michael Rangne

1973

En väg till lycka och självkänsla



- Att leva efter mina djupaste värderingar.
- Djupgående karaktärsodling – inte ytlig personlighetsutveckling.
- Vem jag är – inte yta och sken.

- Kort sagt: att leva efter MINA EGNA djupaste värderingar, inte efter andras värdering av den yta jag visar.

1974

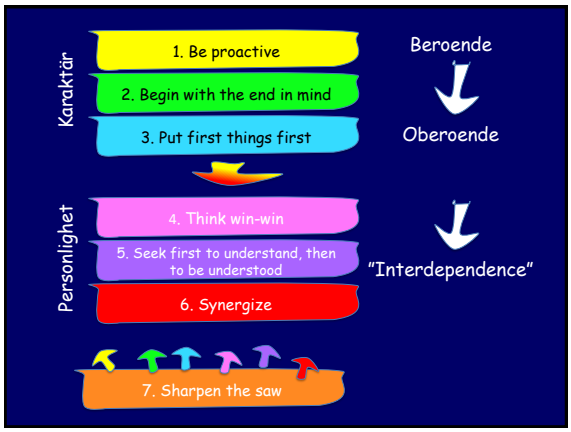
1974

Hur väljer jag mina mål?

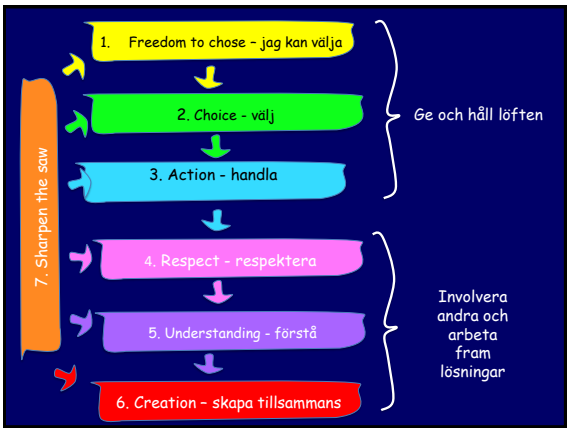
Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar.

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

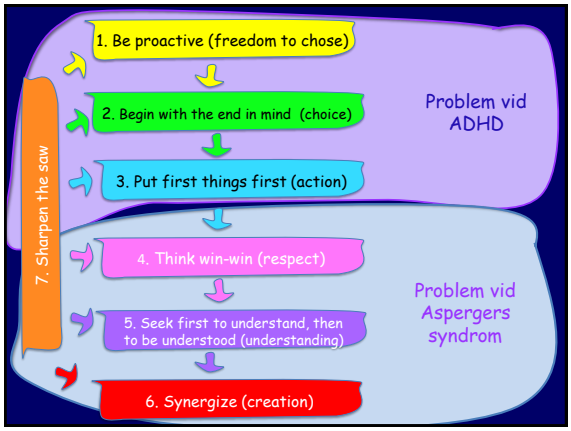
1975



1976



1977



1978

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende

Oberoende

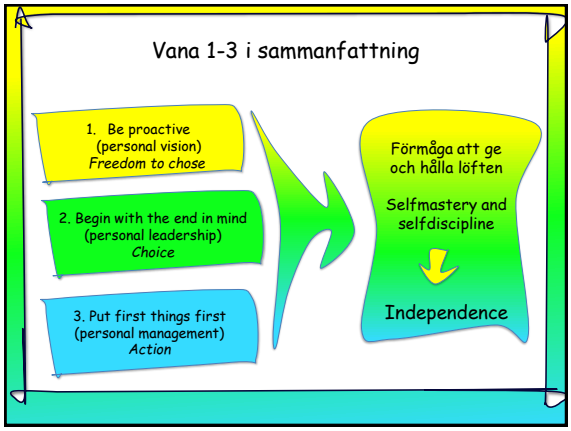
Ömsesidigt beroende!

Vår kultur hyllar oberoende och självständighet.

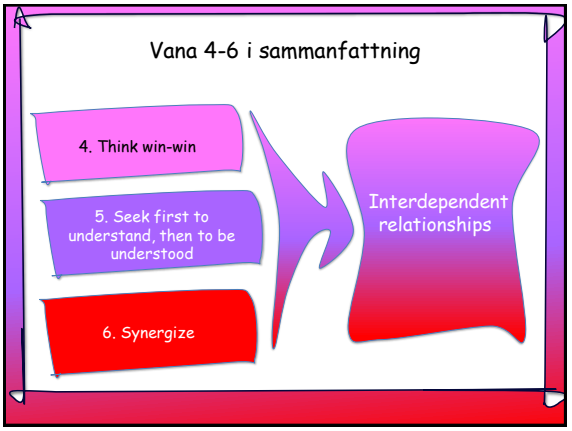
Framgång och ett lyckligt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, ömsesidigt beroende.

Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta!

1979

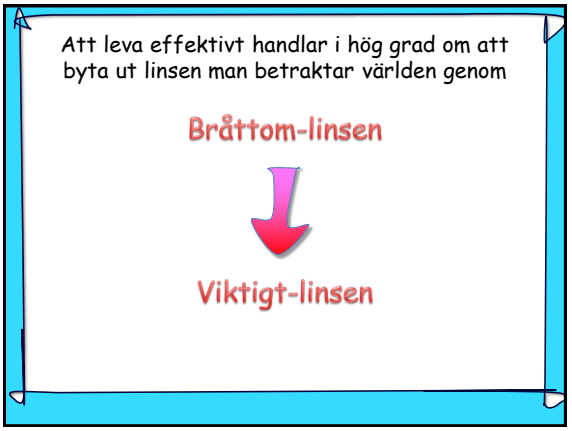


1980

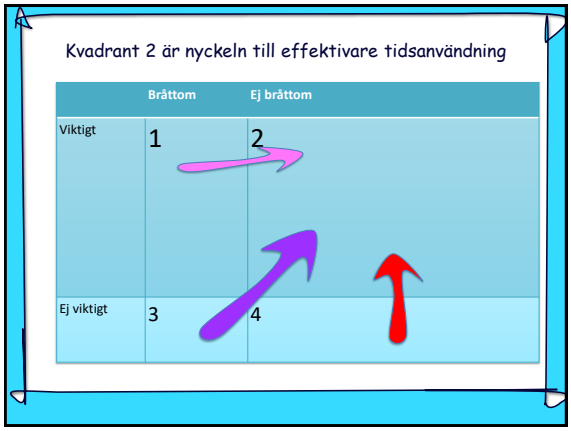


1981

1982



1983



1984

1985

Varför lyckas somliga men inte andra?

"The successful person has the habit of doing the things failures don´t like to do… They don´t like doing them either necessarily. But their disliking is subordinated to the strenght of their purpose."

E.M. Gray

1986

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**.

1987

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 ditt yrkesliv/offentliga liv.
- De valda aktiviteterna är uppenbart värdefulla men inte akuta, samt fordrar ditt eget initiativ, och är således typiska kvadrant 2-aktiviteter. Om de var brådskande – inte *kunde* vänta - skulle du förmodligen redan ha utfört dem.

1988

Min nya privata vana

1989

Min nya familjevana

1990

Min nya vana på jobbet

1991

Min nya vana som ledare

1992

Min nya vana som medarbetare

1993

Att prioritera är vanskligare än man kan tro

- Hur vet jag vad som är viktigt innan det är för sent?
- Att ha en massa småsaker liggande på vänt, som jag bedömer behöver göras, kan vara stressande.
- En basal fråga måste bli - ska denna sak alls göras eller inte? Om "ja" kanske jag ska ta itu med den omgående ändå.
- Det kan vara lättare att fokusera på det riktigt stora och viktiga projektet om jag först rensat undan bråten.
- På vem skyfflar jag över min bortprioriterade uppgift – d v s vem får **min** stress på **sin** lott?
- Det som är "oviktigt" för chefen är kanske viktigt för någon annan, t ex för den som tog sig tid att skrev mailet.
- Att prioritera bort andras behov är respektlöst och dåligt ledarskap.
- **Slutsats: se till att alla ärenden blir omhändertagna, om än kanske inte av just dig.**

1994

Effektiv delegering

Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.

1995

Effektiv delegering

- Förtroende är den högsta formen av mänsklig motivation och lockar fram det bästa ur människor.
- Effektiv delegering utgår från den andres förmåga till självmedvetande, fantasi, samvete och fria vilja.
- Inriktad på resultat och inte metoder.
- Delegaten får själv välja HUR uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.

1996

Effektiv delegering

1. Önskade resultat (vad, men inte hur)
2. Riktlinjer
3. Resurser
4. Redovisning
5. Konsekvenser

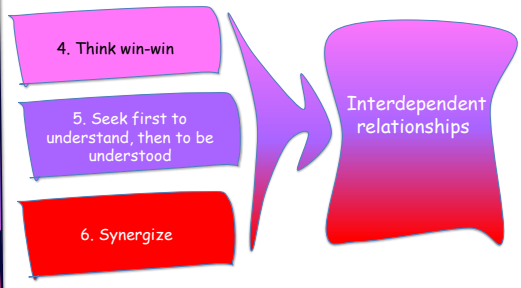
1997

Effektiv delegering

1. **Önskade resultat.** Inriktad på resultat och inte metoder. Skapa en tydlig och gemensam bild av *vad* som ska uppnås. Delegaten får själv välja *hur* uppgiften ska lösas och ansvarar själv för resultatet.
2. **Riktlinjer.** Ge riktlinjer i form av de ramar delegaten har att hålla sig till. Förmedla också de fallgropar du känner till och låt delegaten lära av dina tidigare misstag.
3. **Resurser.** Ange de resurser delegaten har till sitt förfogande (mänskliga, tekniska, ekonomiska, organisatoriska).
4. **Redovisning.** Ange när uppgiften ska vara slutförd, när utvärdering ska ske och vilka bedömningsgrunder som då kommer att användas.
5. **Konsekvenser.** Ange klart vad som kommer att hända, både positivt och negativt, som resultat av utvärderingen.

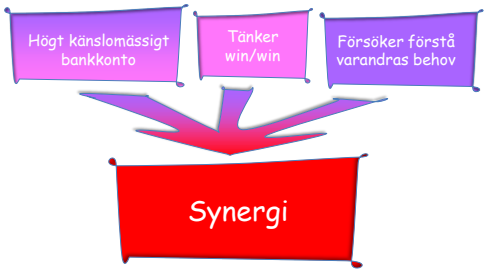
1998

Vana 4-6 i sammanfattning



1999

Förutsättningar för kreativt samarbete



2000

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.

2001

Alla människor avskyr att ta order!

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

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

2002

2002

There can be no friendship without confidence, and no confidence without integrity.

Samuel Johnson

2003

Vana 4-6 i praktiken

- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi båda ska bli nöjda (vana 4).
- Jag ska först själv försöka förstå den andre (vana 5).
- När denne känner att jag förstår ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd (vana 5).
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter kreativ problemlösning där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

2004

Vana 4-6 i praktiken

1. "Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?" (vana 4).
2. "Låt mig först lyssna på dig" (vana 5).
3. Kommunicera det den andra förmedlar på ett sätt som gör att denne känner sig sedd och förstådd på djupet. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du känner […] och vill […] därför att […] Har jag uppfattad dig rätt?" (vana 5).
4. Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).
5. Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).

2005

Vana 4-6 syftar till att båda ska bli nöjda

- I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än win-lose eller lose-win, inte heller nöjer vi oss med en kompromiss. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan nya alternativ och möjligheter som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parters behov och önskemål (vana 6).
- Jag lyssnar och kommunicerar med respekt. Sedan använder jag min kreativa kapacitet till att fundera ut alternativ med win-win-kvalitet.
- Detta kräver tid, tålamod och karaktärsstyrka. Det kräver den inre styrka som kommer från att jag är trogen mina djupaste värderingar (value system). **Det kräver vana 1-3.**

2006

Vana 4-6 bygger vidare på vana 1-3

- Jag behöver hitta rätt balans mellan mod och omtänksamhet, mellan respekt för mig själv och respekt för den andre.
- Denna balans är essensen och frukten av vana 1-3. Det är vana 1-3 som gör att jag framgångsrikt kan praktisera vana 4-6. Vanorna har en inbördes sekventiell ordning och jag behöver utveckla min karaktär innan jag använder mig av teknik och metoder.

2007

Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

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

2008

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?

2009

Habit 4

Think win-win

2010

Win/win handlar om min *inställning*

"Win/win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions… With a win/win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan… It´s not your way or my way; it´s a *better* way, a higher way."

Stephen Covey

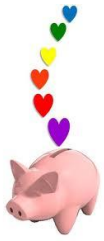
2011

Win/win är inte en teknik eller metod

- Win/win är ingen metod eller teknik. Det är ett sätt att se på människors interaktioner.
- "It is a total paradigm of human interaction. It comes from having a character of integrity and maturity, and from having the abundance mentality – the belief that there is enough to go around for everyone".
- Det bygger på en karaktär som präglas av integritet, mognad och överflödsmentalitet.
- Det växer fram ur förtroendefulla relationer.
- Det konkretiseras i överenskommelser som tydligt klargör och styr både förväntningar och prestationer.
- Det frodas i stödjande system.
- Det förverkligas i en process som inbegriper vana 5 (försök först förstå) vana 6 (sök synergi).

2012

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



2013

Ett välfyllt konto leder till *tillit, förtroende och respekt* och möjliggör uttag när det behövs och när vi klantar oss

Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

2014

Hur välfyllt är ditt konto hos…

- Din partner?
- Din fru?
- Dina barn?
- Dina vänner?
- Dina medarbetare?
- Din chef?

2015

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

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

2016

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

2017

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 att hjälpa honom att *se* att det är det han får!

2018

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!

2019

Coveys förslag på valutan, dvs vad vi ska sätta in

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå.
2. Försumma inte små omtänksamheter och vänligheter.
3. Håll utfästelser.
4. Klargör förväntningar.
5. Visa personlig integritet
6. Be uppriktigt om ursäkt när du gjort ett uttag.

2020

När du talar om en annan – säg inget du inte skulle säga om personen var i rummet och hörde vad du säger.

2021

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

Ett barns svårigheter kan tas tillvara för att bygga upp relationen (i stället för att man ser svårigheterna som ett irriterande inslag som inte borde finnas). Vi hjälper barnet *och* odlar relationen.

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

2022

Vägen till win/win

Självmedvetande

↓

Samvete

↓

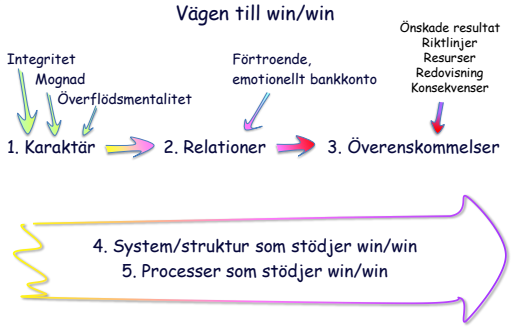
Fantasi

↓

Självständig vilja

2023

Vägen till win/win



2024

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Använd dig av din karaktär och var proaktiv (inte bara reagera).
- Satsa på att utveckla relationen.
- Gör insättningar på det emotionella bankkontot (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt kommunikationsprocessen.
- Lyssna mer och djupare, *försök förstå.*
- Uttryck dig tydligt och med mod.
- Ge dig inte förrän du lyckats få den andre att inse att du verkligen vill att er överenskommelse ska bli till förmån även för honom.

2025

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Försök hjälpa den andre att inse att han kan få mer av vad han själv vill genom att satsa på vad ni båda vill.
- Hela denna process är en massiv insättning på det emotionella bankkontot.
- När du lyckas med detta utövar du inte bara ett transaktionellt utan även ett transformerande (förvandlande) ledarskap. Du påverkar inte bara resultatet utan även den du förhandlar med och er relation.
- När inget hjälper – kom ihåg att inget avtal, ”no deal”, är ett alternativ.

2026

Utövar du ett transaktionellt eller ett transformerande ledarskap?

Transaktionellt/förvandlande

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

Transformerande

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

2027

"Chefsbrev" (manager´s letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam *diskussion* om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställde skriver utifrån diskussionen en *"prestationsplan"*.
3. Den anställde skriver ett *"chefsbrev"*; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefens roll
1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

2028

4-5. System/struktur och processer

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

2029

4-5. System/struktur och processer

- Win/win fungerar bara i en organisation där systemen stöder det.
- Samtliga delar av systemet – utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning – måste stödja samarbete och win/win.
- Belöningssystemen måste knyta an till organisationens mål, värderingar och vision.
- Man får det man belönar. Om du propagerar för win/win men belöningssystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- Tävling och konkurrens kan vara bra gentemot *andra* organisationer eller mot tidigare resultat, men är vanligen förödande *inom* en organisation. Där behövs samarbete.

2030

Habit 5

Seek first to understand, then to be understood

2031

The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

2032

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.*

2033

Här jag bara *orden* missar jag kanske allt

Ord

↑

Känslor

↑

Önskningar

↑

Medvetna behov

↑

Omedvetna, fundamentala mänskliga behov

2034

Att lyssna empatiskt

1. Lyssna noga på den andres berättelse.
2. Återge, "spegla", vad du uppfattar att den andre sagt. Spegla då även de *underliggande* ***känslor och farhågor*** som du tycker dig uppfatta.
3. Fråga om du har uppfattat den andre rätt.
4. Försök fånga upp den andres ***behov och önskemål***. Förmedla vad du uppfattar att den andre behöver i den aktuella situationen, och vad hon vill ha från dig.
5. Fråga om du har uppfattat även detta rätt.
6. Bekräfta svaret och berätta vad du nu skulle vilja göra.
7. Fråga om den andre är nöjd med detta, eller om hon vill att du ändrar eller lägger till något.
8. Tacka för samtalet och förmedla att det gett dig något av värde för din egen del (om det är sant).

2035

Vill jag påverka *måste* jag börja med att lyssna

- Det är inte bara en moralisk utan även en praktisk fråga.
- Om jag vill påverka en annan människa är jag så illa tvungen att börja med att verkligen lyssna på och förstå henne.
- Om jag inte gör det kommer jag inte att ha tillräcklig insikt i hennes situation och behov för att kunna föreslå alternativ som hon skulle ha nytta av.
- Den andre kommer inte att vara *intresserad* av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.

2036

Försök först förstå… *sedan att bli förstådd!*

- Både mognad och win/win-attityd kräver balans mellan mod och hänsyn.
- Att försöka förstå kräver hänsyn.
- Att försöka göra sig förstådd kräver mod.

2037

För att **göra dig förstådd** behöver du använda dig av…

Ethos – din personliga trovärdighet, den tillit människor har till din integritet och kompetens, ditt känslomässiga bankkonto hos andra.
Din karaktär!

↓ +

Pathos – inlevelsesidan, känslan, din förmåga att uppfatta den emotionella aspekten av en annan människas kommunikation. Din egen förståelse, innan du försöker göra dig själv förstådd.
Din empatiska förmåga!

↓ +

Logos – logiken, den resonerande aspekten av framställningen, *vad, hur och varför*. Din förmåga att göra en *effektiv* presentation, klar och tydlig, inklusive nödvändiga förberedelser.
Ditt intellekt och ditt förnuft!

2038

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!**

2039

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.

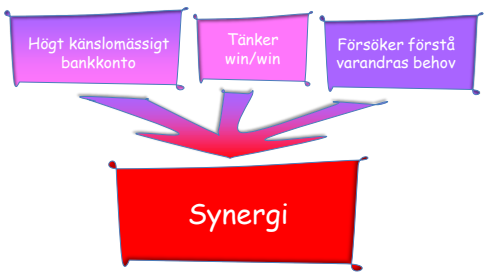
2040

Habit 6

Synergize

2041

Förutsättningar för kreativt samarbete



2042

Vana 6 – sök synergi
Principer för kreativt samarbete

- Synergi är kronan på verket!
- Synergi innebär att helheten är större än summan av delarna.
- Synergi innebär sann kreativitet, vi försöker skapa *nya* alternativ, något som än så länge inte finns. Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådas förslag och arbetar fram ett nytt förslag som båda tycker är bättre än någon av parternas egna ursprungliga förslag.
- När människor kommunicerar med respekt och kreativitet lär de sig mer om varandras behov, och med hjälp av denna ökade insikt kan de lättare åstadkomma nya och bättre lösningar. Värdesätter, respekterar och tar tillvara skillnader.
- Lagarbete, lagbyggande, utveckling av harmoni och kreativitet i samspelet med andra. Effektivitet i en verklighet som präglas av ömsesidigt beroende.
- Frukten av att behärska alla de andra vanorna. Vår högsta uppgift och samtidigt vår svåraste utmaning.

2043

Synergi är inte samma sak som att kompromissa

- Vid en kompromiss får båda parter göra avkall på en del av sina önskemål.
- Med synergi menas att man hittar en lösning som båda tycker är bättre än de ursprungliga alternativen.
- Detta blir möjligt eftersom en välfungerande och empatisk människa bryr sig om hur helheten blir inte bara för sig själv utan också för den andre. *Man vill den andre och relationen väl.*
- Jag *vill* att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om henne och det är viktigt även för mig att det blir bra för henne. Vi har ett värdefullt "känslomässigt bankkonto" hos varandra som det är viktigt att vårda.

2044

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.

2045

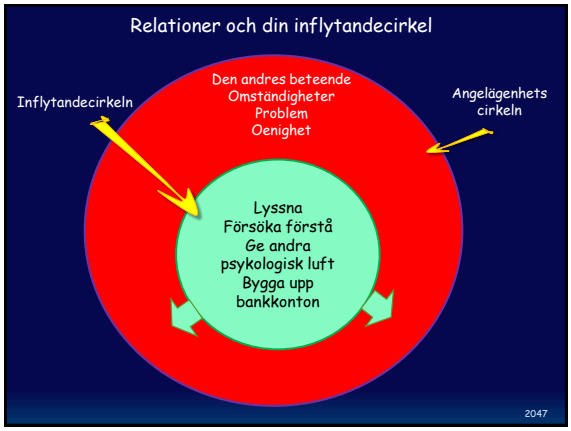
Synergiskapande ligger delvis inom min egen inflytandecirkel

Jag kan alltid

- Eftersträva win/win och synergi
- Försöka förstå
- Uppskatta skillnader och andra människors perspektiv
- Visa mod och hänsyn
- Kommunicera öppet
- Uttrycka mina känslor, tankar och synpunkter på ett sätt som uppmuntrar andra att själva vara öppna

2046

Relationer och din inflytandecirkel



2047

Repa Stephen R. Covey regelbundet

- Utmärkt sätt att bli en effektivare chef och en bättre människa på en och samma gång.
- Vad menas med integritet? Överensstämmelse mellan mitt inre och mitt yttre, mellan mina högsta värden och mitt sätt att leva. Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.
- Ett bra mål måste utgå från och vara samstämmigt med mina djupaste värderingar. Dessa värderingar behöver i sin tur var grundade i sunda principer (Hitler, Stalin och Breivik var starkt värderingsstyrda så uppenbarligen garanterar inte starka övertygelser i sig något).
- Vår kultur hyllar oberoende och självständighet. Framgång och ett värdefullt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, vår förmåga till ömsesidigt beroende. Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta.

2048

2048

Satsa på arbetsglädje i alla väder

2049

2049

Rätt eller fel?

2050

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

2051

2051

Vem är det som ska motivera vem?

"Most companies have it all wrong. They don´t have to motivate their employees. They have to stop demotivating them." *(Harvard Business School)*

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

2052

2052

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?
- Fråga dig hur du kan hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow.
- Fråga medarbetaren samma sak.
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi

2053

2053

Medarbetaren har ett eget ansvar för att trivas på arbetet…

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

2054

2054

Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje…

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

…OCH försämrar organisationens resultat!

2055

2055

Räkna inte med att **chefen** bryr sig

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället ÄNDRA på något.

2056

2056

Håller du med?

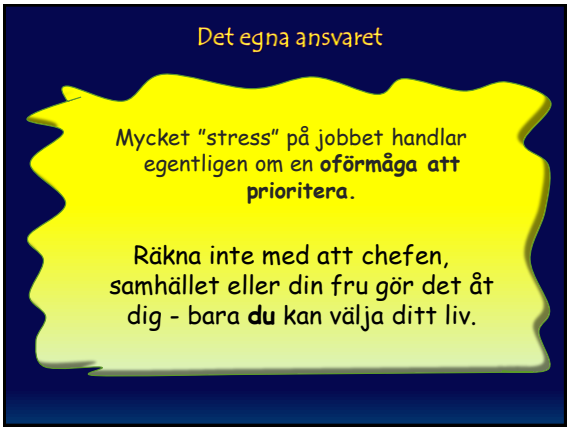
"Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar."

"Happiness is the only lasting cure for stress."

2057

2057

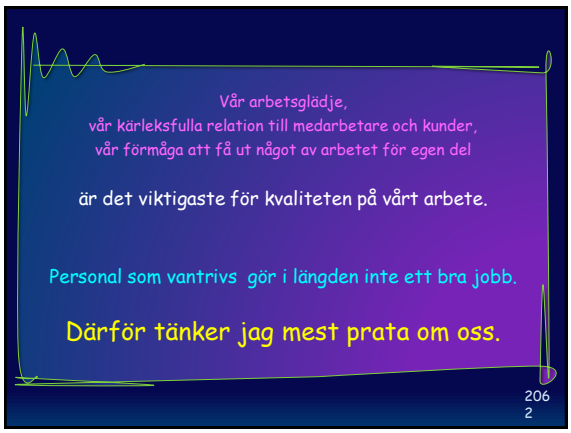
2058



2059

2060

2061



2062

2063

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven´t found it yet, keep looking. Don`t settle."

Steve Jobs, CEO of Apple

2064

Vad får dig att trivas och må bra på jobbet?

Diskutera

2065

2065

How happy are your people?

"Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det – du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

2066

2066

Arbetsglädje – ett annat ord för energi och effektivitet

Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

2067

Hur skapar vi en god stamkultur?

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

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

2068

Vi vill inte ha

- Meningslösa sammanträden
- Byråkrati
- Omorganisationer
- Strategiplaner
- Organisationsplaner
- Implementeringar
- Budgetmonomani
- Enfaldighet
- Hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill

- Ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av.
- Ha några få, tydligt definierade uppgifter – och en massa roliga upplevelser som belöning.
- Göra skillnad.
- Ge och få något – kärlek, glädje, mening och gemenskap.

Vi vill ha *kul* på jobbet!

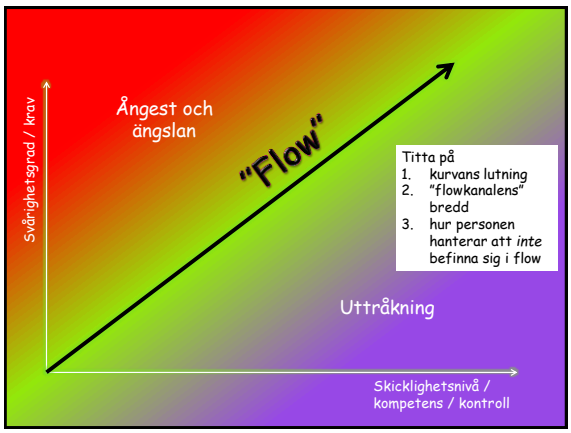
2069

2070

2071

2072

2073

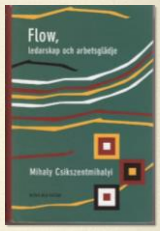


2074

2075

Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.



Csikszentmihalyi

2076

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.

Csikszentmihalyi

2077

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

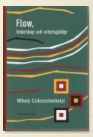
- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter, tempo mm.
- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

Csikszentmihalyi

2078

Flow

- "Självförverkligande" (Maslow): Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": Balans mellan utmaning och skicklighet, i en viss uppgift eller t o m i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och därför upplever vi varken stress eller tristess.
- I flow känner vi oss fullständigt närvarande, absorberade och levande.
- Flow är en möjlighet till högre livskvalitet. Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.

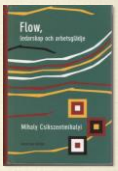


Csikszentmihalyi

2079

Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.



Csikszentmihalyi

2080

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?
- Fråga dig hur du kan hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow.
- Fråga medarbetaren samma sak.
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi

2081

Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga förutsättningar är
  - lagom svåra utmaningar som ökar med tiden
  - utveckling
  - variation
  - mening
  - sammanhang
  - stöd från ledningen
- Allteftersom medarbetarens skicklighet ökar måste också uppgiftens svårighetsgrad öka för att flow ska kunna bibehållas. Medarbetaren blir annars uttråkad vilket är en säker väg till försämrade prestationer.

Csikszentmihalyi

2082

2082

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow

2083

2083

Att hitta det som passar en

Samt: Vem vill **betala** mig för att göra detta?

2084

2084

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

2085

2085

Den viktigaste frågan

Gör du det du älskar, och älskar du det du gör?

2086

2086

Livskvalitet?

Att få ägna sin tid åt sådant man är intresserad av!

2087

2087

Den goda cirkeln

Glädje

Kunskaper

2088

2088

Den goda cirkeln

Om du gör det du älskar blir du bra på det

Ett sätt att trivas bättre med ditt arbete är att lära dig arbetet bättre.

2089

2089

Den goda cirkeln

Ett sätt att trivas bättre med ditt arbete är att lära dig arbetet bättre.

Ju bättre du är på något, desto roligare blir aktiviteten.

Och ju roligare aktiviteten är, desto bättre blir du på den.

2090

2090

Det är inte allt eller intet

Det krävs en hel del för att göra allt perfekt, men det krävs inte alls lika mycket för att göra det bättre än vad det är.

2091

2091

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska få vara med och välja

-

vision, värderingar, mål?

2092

2092

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

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

2093

2093

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.

2094

2094

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.

2095

Akta dig för förnöjsamhetsfanatism - vi SKA inte trivas överallt

Om du trivs överallt, med allt och alla, är det förmodligen något fel på dig.

Brist på integritet, egna övertygelser och värderingar, överjag, samvete…

2096

2096

Att välja arbetsplats

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

Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. med kollegor du stortrivs med
3. med en riktigt bra chef

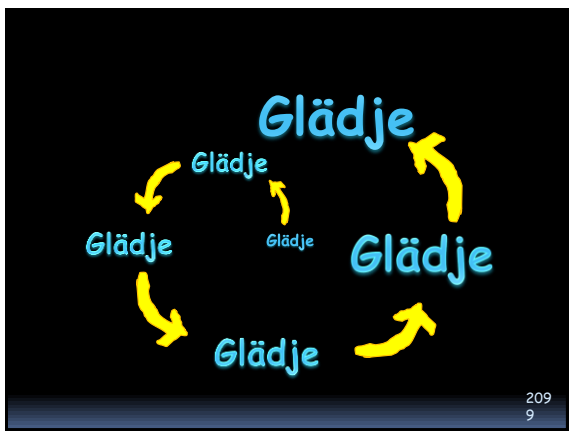
2097

Skulle jag vilja ha mig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?

2098

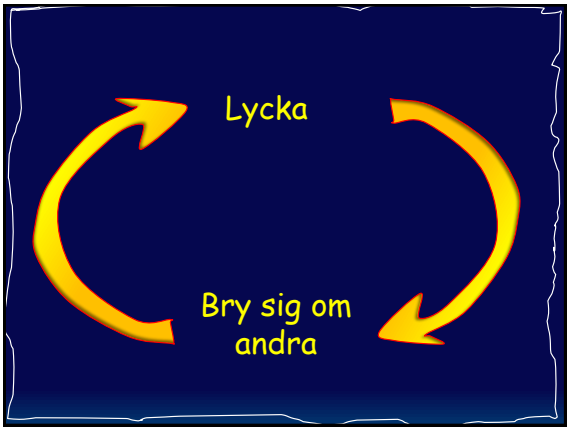
2098



2099

2099

2100



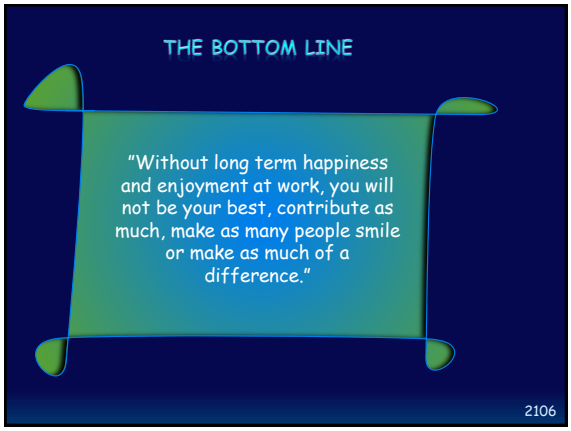
2101

2102

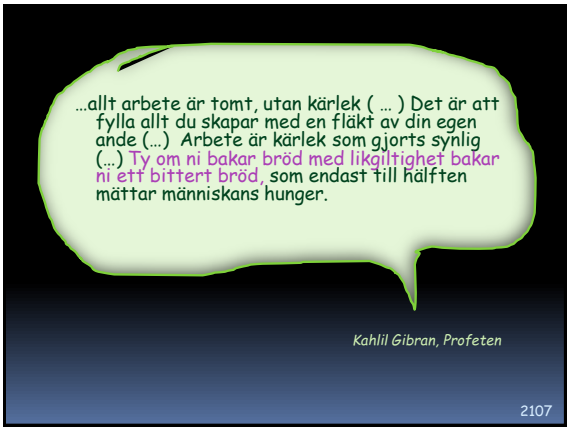
2103

2104

2105

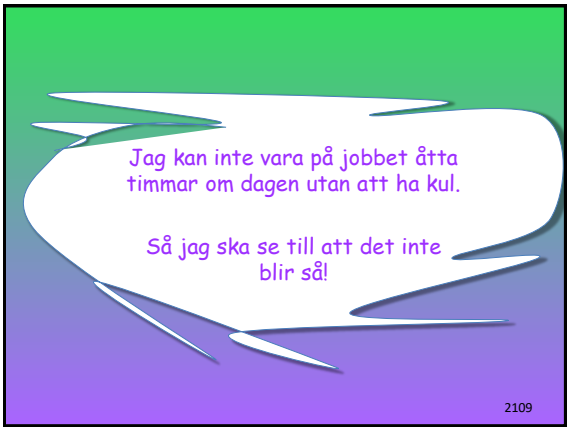


2106

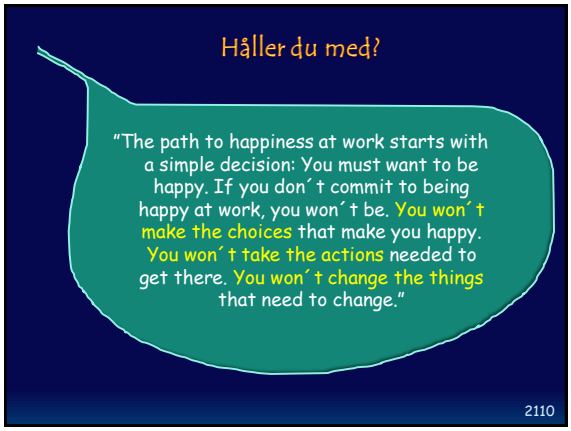


2107

2108



2109

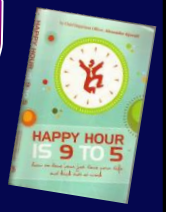


2110

2111

"Happy actions"

1. Var positiv
2. Var öppen
3. Delta
4. Lär och utvecklas
5. Finn och skapa mening
6. Finn och skapa kärlek



2112

2112

1. Jag skulle trivas med livet, om jag bara slapp alla oförstående föräldrar, elaka lärare, puckade syskon och jobbiga kompisar. Och läxorna!

eller

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

2113

2113

Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat
   - min chef som är en komplett idiot
   - alla korkade kollegor
   - alla oförskämda och krävande klienter
   - alla meningslösa arbetsuppgifter
   - IT-träsket

eller

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

2114

2114

Vår utmaning är att…

…trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots somliga medarbetare, trots somliga kunder, trots lönen, trots…

trots allt!

För vår egen skull.

2115

2115

Ett rationellt förslag:

Om du nu ändå befinner dig på den här arbetsplatsen just nu kan du lika gärna ge litet av dig själv.

För din egen skull.

Vilket inte alls hindrar att du samtidigt letar efter ett nytt jobb om ditt nuvarande inte är bra för dig.

2116

2116

När du har för mycket – bestäm dig

Antingen skottar du på ett tag till, tar vara på glädjeämnena och ser glad ut.

Eller så ser du till att din överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att din chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

2117

2117

Om det inte funkar…

Dra!

Slösa inte bort dina 1,0 liv på ett skitjobb där du inte trivs

2118

2118

Ledtråd:

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

…hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

2119

2119

Vill du känna dig levande och vital på jobbet och i livet?

Engagera dig
Delta
Bidra
Ta för dig
Ta initiativ

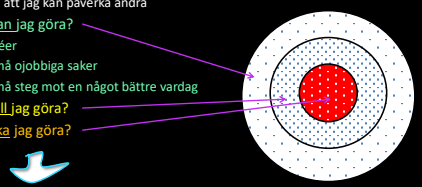
2120

2120

2121

Använd ditt handlingsutrymme

- Utforska handlingsutrymmet
  - Se mitt eget utrymme
  - Se att jag kan påverka andra
- Vad kan jag göra?
  - Idéer
  - Små ojobbiga saker
  - Små steg mot en något bättre vardag
- Vad vill jag göra?
- Vad ska jag göra?



Personligt åtagande

- En idé till förbättring som jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att jag vill göra och därför bestämmer mig för att jag ska göra.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

2122

2122

Personligt åtagande

En idé till förbättring jag kommit på att jag kan göra och som jag känner att vill göra och därför bestämmer mig för att jag ska göra

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson för bilden
www.tidsverkstaden.se

2123

Exempel på personliga åtaganden

- Boka in två timmar för mig själv var vecka.
- Sluta irritera mig på saker jag inte kan eller orkar förändra.
- Rimlifiera min ambitionsnivå.
- Göra en lista över mina måsten och ifrågasätta dem.
- Göra en lista över energitjuvar och energiladdare.
- Påminna mig om det som faktiskt gått bra under dagen och vara tacksam för det.

Tack till Fredrik Warberg och Jörgen Larsson

2124

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

2125

2125

Förslag till styrande princip för mitt liv

Lev mitt liv, i varje stund, utifrån att

vem jag är gör skillnad!

2126

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför *skulle* jag känna mig som en värdefull medarbetare om jag faktiskt inte bidrar?

2127

2127

Kan det vara så att…

man måste *ge* något för att få något?

många har ungefär de liv de förtjänar?

2128

2128

Vill du lyckas med karriären **och** trivas på jobbet?

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

Kairos Future

2129

Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.
3. Engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
4. Hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
5. Hoppa in på nya projekt.
6. Ändra i smått när större förändringar inte är möjliga.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

2130

Vad du som anställd kan göra själv

- Öka upplevelsen av flow genom att sätta upp tydliga mål och anta utmaningar som arbetet i sig egentligen inte kräver.
- Ta större ansvar och engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
- Ta initiativ på olika sätt och hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
- Hoppa in på nya projekt.
- Ändra i smått när större förändringar inte är möjliga. Några smärre förändringar här och var kan också göra stor skillnad för din arbetsupplevelse.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

2131

KAN JAG FÅ UT MER AV VAD JAG REDAN GÖR?

1. Vilken *möjlig* mening och vilket *möjligt* nöje finns det i det jag redan jobbar med, möjligheter som jag inte riktigt sett? Fokusera på de positiva sidorna av arbetet, på den potentiella mening och glädje du kan hämta.
2. Kan jag ändra rutinerna på arbetet, så att jag får göra fler meningsfulla eller lustfyllda uppgifter och färre ointressanta saker?

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

2132

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje på min arbetsplats?

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Arbetskamraterna?
4. Ledningen?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt väl?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humor?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

1 2 3 4 5

2133

2133

Vad kan LEDNINGEN göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

2134

2134

Varför är det viktigt att du själv som chef är glad och visar att du trivs på jobbet?

- Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen.
- När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.
- Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism – även när de inte direkt interagerar med dem.

2135

2135

Vad kan chefen göra?

Det är inte chefens ansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot skapa goda förutsättningar för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem - man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

2136

2136

Chefen har tre uppgifter när det gäller arbetsglädje

1. Se till att själv trivas på jobbet och visa det.
2. Känna och bry sig om sina medarbetare.
3. Skapa en atmosfär - glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete - där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra.

2137

2137

Satsa på arbetsglädje i alla väder (1)

- Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar främst om hur du mår och känner dig när du arbetar. ”Happiness is the only lasting cure for stress.”
- Mycket ”stress” handlar egentligen om vantrivsel på jobbet. Då hjälper det inte att jobba mindre, jag måste ändra på något. Jag har ett eget ansvar för att trivas på arbetet. Om jag har tråkigt blir jag tråkig. Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!
- Å andra sidan, finns det någon rimlig anledning att känna arbetsglädje här? ”Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt tråkigt.” (Ingebright Steen Jensen, Ona Fyr).

2138

2138

Satsa på arbetsglädje i alla väder (2)

- Arbetsglädje – ett annat ord för energi och effektivitet. Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen? “Unhappy people don´t give a damn. Happy employees vastly outperform unhappy ones.”
- Vi vill inte ha tråkigt, vi vill ha kul på jobbet. Vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av. 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.
- Lönearbete behöver inte vara ett tungt och tråkigt men nödvändigt ont. Arbete är en möjlighet till glädje, lycka, utveckling, mening, närande relationer och ett bra liv. Recept för ett meningsfullt liv: Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv. Möda och slit kan göra oss lyckliga.

2139

2139

Satsa på arbetsglädje i alla väder (3)

- En glad medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning - en enda surskånk kan å andra sidan totalförstöra den.
- En fråga till kronikern: Har du testat att under en månad vara riktigt trevlig mot alla du möter, oavsett vad du tycker om dem, bara för att se vad som händer?
- En fråga för oss alla: Skulle jag vilja ha mig själv till arbetskamrat?
- Om jag nu ändå befinner mig på den här arbetsplatsen kan jag lika gärna ge litet av mig själv, för min egen skull. Vilket inte alls hindrar att jag samtidigt letar efter ett nytt jobb om jag inte trivs med mitt nuvarande.
- Jag behöver bestämma mig. *Antingen* skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjeämnena och ser glad ut. *Eller* så ser jag till att min överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att min chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

2140

2140

Arbetstrivsel skapar vi tillsammans

2141

2141

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning -

Maslach #4:

Hur **är** vi med varandra här?

2142

2142

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

2143

Har ni **valt** denna kultur?

2144

Företag behöver BÅDE kultur och struktur

Struktur
- Chef.
- Kan beslutas, t ex organisationsform.
- Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med.

Kultur
- Ledare.
- Värderingar, hur vi är mot varandra.
- Kan inte bestämmas, måste **levas**.
- Har vi **valt** vår kultur? Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?

Tack till Christer Olsson

2145

Företagets kultur och medarbetarnas behov

Sedd, hörd, bekräftad, uppskattad
Individ, inte utbytbar
Behövd

Organisationen behöver **skapa** en kultur som uppmuntrar detta

Ansvarstagande, initiativtagande, arbetsglädje mm är **resultat** av kulturen

Tack till Christer Olsson

2146

Värdefulla inslag i företagets kultur

- Synliggör människorna i organisationen.
- Utveckling, inte "behålla".
- Utvecklar kulturen och inte bara strukturen.
- Göra skillnad.
- Medvetet välja värderingar och leva dem.
- **Vilja** arbeta här respektive **vilja** ha dig som medarbetare.

Tack till Christer Olsson

2147

Hur ser du på ditt arbete?

?

"Privilegium att få åldras och vara frisk och få arbeta med det som är roligt."

Tack till Christer Olsson

2148

"Utveckling"

- Är det kulturen eller strukturen vi utvecklar?
- Man **kan** öka strukturen utan att riskera kulturen, om man gör det rätt.
- En organisations utveckling beror av människornas utveckling. **Människorna** måste börja vara annorlunda mot varandra.
- Skilj på personlig utveckling och personlighetsutveckling.

Tack till Christer Olsson

2149

"Utveckling"

- Anställ de lämpligaste, inte de "bästa".
- Vad passar den här personen till, var kommer just dennes begåvning bäst till sin rätt?
- De som redan trivs där de är får nya jobb, inte de missnöjda.
- Att leda sig själv är det svåraste i ledarskapet.
- Gäller att hitta **ditt** sätt, ditt eget sätt.
- Att utveckla/s/ är idag ofta att **välja bort**, förminska, fokusera.
- Optimera, inte maximera.

Tack till Christer Olsson

2150

Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?.

- Det är inte priset utan **känslan** som styr våra val.
- Vi väljer människor och känslor.
- Vi vill ha att göra med människor vi tycker om.
- Vi gillar de vi tror gillar oss.
- Det mänskliga mötet är det som avgör.
- Vilka känslor kommer **kunderna** med, och vad vill du att de ska tänka och känna när de går härifrån?
- Vad vill du att dina **medarbetare** ska tänka och känna när de går hem?
- Hur tror du att kunderna och medarbetarna faktiskt tänker och känner?

Tack till Christer Olsson

2151

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet:

Andra människor!

2152

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

- Att uppleva glädje och mening. Varje möte kan ge oss något för egen del.
- Att göra gott, ge något till en annan människa
- Att lära mig något om den andre **och** om mig själv. Jag har något att lära av varje människa jag möter.

2153

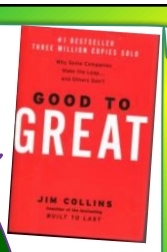
Arbetstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

2154

2154

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.

2155

2155

SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

Snälla kollegor förlänger livet

Vänliga kollegor som hjälper dig i arbetet förlänger livet. Det visar forskning från universitetet i Tel Aviv i Israel, som presenteras i tidningen Health Psychology. I studien har 820 personer från olika branscher följts under 20 år. Personerna fick i början av studien svara på frågor om sin arbetsmiljö, bland annat graden av socialt stöd. Resultatet visar att de som hade ett gott stöd levde längre.

ANNA DE LIMA FAGERLIND

SvD 21 aug 2011

2156

Relationen med kollegor påverkar din hälsa

Det är inte bara ledarskapet som påverkar hur medarbetarna mår. Relationen mellan kollegerna har effekt på de anställdas hälsa, och hjälpsamma arbetskompisar bidrar också till att du lever längre, enligt en studie från Tel Aviv University, rapporterar Reuters och tidningen Chef.

Forskarna har upptäckt att goda relationer på jobbet sänker dödlighetsrisken, och för personer mellan 38 och 43 år är kopplingen särskilt stark.

Forskarna har genom enkäter mätt stressnivåer på jobbet och vilket stöd man får från kolleger och chefer.

Studien visade också att en stöttande chef inte hade någon effekt på risken för dödlighet.

Kvinnor som arbetade på positioner med mycket kontroll och delaktighet i beslutsfattande hade en förhöjd dödlighetsrisk. Samma koppling gick inte att hitta bland männen.

YLVA EDENHALL

Goda jobbrelationer minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

SvD 29 maj 2011

2157

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

Socialstyrelsen 2003

2158

Vi har samma fråga i alla möten

Finns här något att **hämta?**

2159

En till förresten

Duger jag?

2160

Saker vi EGENTLIGEN vill ha i våra liv

- Uppmärksamhet, bli sedd och hörd
- Respekt, bli tagen på allvar
- Förståelse, medkänsla, omtanke
- Uppmuntran
- Bekräftelse, betyda något för någon

- **Äkthet, autenticitet, genuin kontakt**
- **Ärlighet och sanning, hjälp att förstå**

2161

Sund självkänsla

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

Självkänslans utveckling är beroende av bekräftelse.

2162

Veta vem du är…

… och gilla det du ser!

2163

2163

Självtillit/självförtroende

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

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

2164

"Det är något konstigt med mig – jag kan nästan allting."

Lotta på Bråkmakargatan

2165

2166

2167

2168

Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska institutet.

Män i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjd med sin chef löpte 25 procents större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden. Mönstret kvarstod vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien. ■

2169

2170

2171

2172

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

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

2173

Kan det vara så att…

…man måste GE något för att få något?

2174

2174

Investera i dina medmänniskor

Varför inte ge **mer** än den andre betalat skatt för?

Gör något **extra** för varje medarbetare!

2175

Vi kan aldrig INTE påverka den vi pratar med.

Vi kan bara välja VILKEN inverkan vi vill ha på den andre.

2176

2176

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.

2177

2177

Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Flexibilitet
- Humor
- **Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på världen**

2178

Sådant som bara jag kan ta ansvar för

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
Mitt eget liv

2179

2179

Känslor smittar

Vi tycker om glada människor, eftersom deras glädje smittar oss.

Vi tycker om dom som tycker om oss, eftersom de hjälper oss att tycka om oss själva.

2180

2180

Känslomässig mognad

Förmågan att uttrycka sina känslor och övertygelser balanserat, med hänsyn till andras tankar och känslor.

Hrand Saxenian

2181

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra

2182

Ytterligare material

2183

The fault, dear Brutus, is not with our stars but with ourselves.

Julius Cesar

2184

2184

Svårigheter vid personlighetsproblematik

Självinsikt
- Vad behöver jag för att må bra?
- Hur uppfattar andra mig?

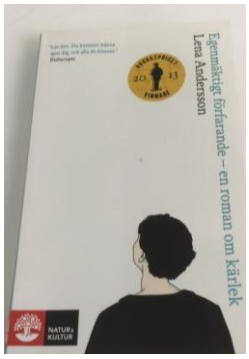
Relationer
- Förstår inte
- Konflikter
- Ensamhet

Förmåga till ansvarstagande
- Personligt – hur blir det för andra när jag är så här?
- Socialt – uppfylla mina plikter mot andra

2185

2185

"Ingen smärta är som den att inte förstå"



2186

2186

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.

2187

2187

"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~~

2188

2188

Rule 8

"Your school may have done away with winners and losers, but life has not. In some schools they have abolished failing grades and they'll give you as many times as you want to get the right answer. This doesn't bear the slightest resemblance to ANYTHING in real life."

~~Bill Gates~~

2189

2189

Rule 9

"Life is not divided into semesters. You don't get summers off and very few employers are interested in
helping you find yourself. Do that on your own time."

~~Bill Gates~~

2190

2190

Earn thy neighbour´s love

2191

"Examine your motives"

"I saw that if one´s motives are wrong, nothing can be right. It makes no difference whether you are a mailman, a hairdresser, an insurance salesman, a housewife – whatever.
As long as you feel you are serving others, you do the job well. When you are concerned only with helping yourself, you do it less well – a law as inexorable as gravity."

Arthur Gordon

2192

I slept and dreamed that life was joy.
I awoke and saw that life was service.
I acted, and behold, service was joy.

Rabindranath Tagore

2193

Jorden kan du inte göra om.
Stilla din häftiga själ!
Endast en sak kan du göra:
en annan människa väl.

Men detta är redan så mycket
att själva stjärnorna ler.
En hungrande människa mindre
betyder en broder mer.

Stig Dagerman

2194

2194

"Puh kände på sig att han borde säga något uppmuntrande, men han visste inte riktigt vad. Och så beslöt han sig för att i stället göra något för att vara till hjälp."

Nalle Puh

2195

När jag skulle planera upp 2018

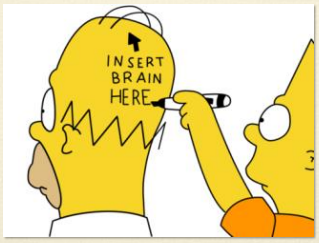
Äta bättre
Träna mer
Sova mer
Organisera upp datorn
Röja alla garderober
Slänga ut bråten
Osv

eller...

Bry mig mer om andra?

2196

Om jag skulle råka bete mig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för mig?



2197

2197

Skaffa dig en riktigt bra mentor/coach och träffa hen regelbundet i ur och skur

2198

2198

Vår karaktär, vår proaktivitet och effektivitet, bygger på vår förmåga att styra oss själva

Göra och hålla åtaganden till mig själv och andra

Vi kan ge löften – och hålla dem
Vi kan sätta upp mål – och arbeta hårt för att förverkliga dem

2199

Vill du förändra något i ditt liv?

Motivation

Erfarenhet
Slutsats
Beslut
Plan
Förankring och stöd
Handling
Utvärdering → Justering → Vana

1. Kom ihåg ditt "varför"
2. Sätt det i ett större sammanhang
3. Gör det kul
4. Gör en vana av det
5. Förkunna för världen vad du gör
6. Be om hjälp
7. Utvärdera regelbundet

2200

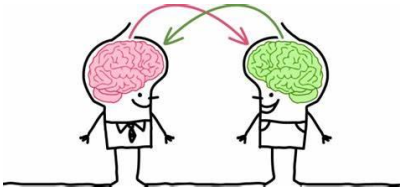
Klantat till det?

Ta ansvar för din miss

- Tala om att du missat och att du ska städa upp efter dig
- Städa upp
- Ta lärdom
- Gå vidare

2201

2201



2202

2202

Två "påsar" som möts

2203

2203

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

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

2204

2204

Är du medveten om…

Dina behov och önskningar?
Dina tanke- och känslomönster?
Dina utmärkande personlighetsdrag?
Hur andra uppfattar dig?

Dessa är viktiga delar av självkännedom.

2205

2205

Var medveten om dina egna behov

Känsla
- Ensamhet
- Besvikelse
- Missnöje
- Irritation

Behov
- Ge och få
- Uppskattning
- Bekräftelse
- Kärlek
- Betyda något

2206

2206

Var medveten om dina egna känslor och behov

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

Du är där för den andres bästa!

2207

2207

Bra och dåliga patienter/människor?

God förmåga till känslomässig kontakt.

Kul, gratifierande.

Kan eller vill inte.

Kan provocera vårt behov av att betyda något.

2208

2208

Nog kan jag ha rätt att förvänta mig en smula tacksamhet för allt jag gör!

2209

2209

Projektion

Istället för att se sig själv skyller man på andra.
Man lägger ut sitt eget problem på någon oskyldig.

Föga utvecklande - förhindrar personlig växt och utveckling.

2210

Problemet med projektioner

Det ansvar jag inte tar hamnar hos den andre som **skam eller skuld.**

Själv lär jag mig inget och utvecklas inte.

Nästa patient riskerar därför att råka lika illa ut.

2211

2211

När du själv känner dig misslyckad:

Ta ansvar för din upplevelse!

2212

2212

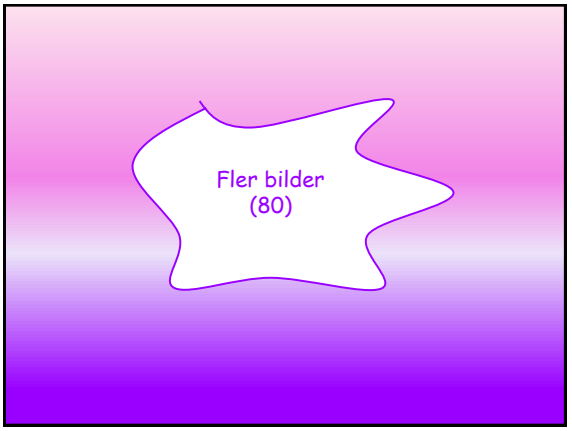
Ona Fyr

Ingebright Steen Jensen

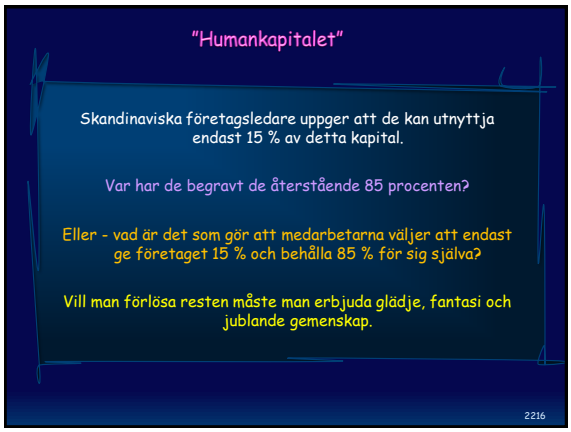
2213

2213

2214



2215



2216

2217

2218

2219

Vad kan ledningen göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

2220

2220

Vem är det som ska motivera vem?

"Most companies have it all wrong. They don´t have to motivate their employees. They have to stop demotivating them." (*Harvard Business School*)

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

2221

2221

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

2222

2222

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

Ingebright Steen Jensen

2223

2223

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

- Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa.
- Du måste vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare.
- Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

2224

2224

Vad är "inre" respektive "yttre" motivation?
Vilket tycker du är viktigast?
Hur kan du göra för att understödja medarbetarnas inre motivation?
Vilken yttre motivation kan företaget använda sig av?

2225

2225

Vad är ”inre” respektive ”yttre” motivation?

Bikupa

Vilket tycker du är viktigast? Varför?

Hur kan du göra för att understödja medarbetarnas inre motivation?

Vilken yttre motivation kan företaget använda sig av?

Arbetsblad 79

2226

2226

Historiens fem samhällsformer

1. Jägar- och samlarsamhället.
2. Jordbrukssamhället.
3. Industrisamhället.
4. Informationssamhället.
5. ”Drömsamhället”

2227

2227

Vad drömmer vi om?

”Vi har allt, men det är också allt vi har”

- Tid (överlägsen etta i alla undersökningar)
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.

2228

2228

Får dina medarbetare detta på jobbet?

Självför-verkligande

Uppskattning

Gemenskap och tillgivenhet

Trygghet

Kroppsliga behov

2229

2229

Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer

1. Visionen
2. Grundvärderingarna
3. Målen (BHG, Big Hairy Goals)
4. En levande beskrivning (vivid description) av hur härligt det blir när man nått målen.

Harvard Business School

2230

2230

Visionen

Grundvär-deringarna

Löftena

Levande beskrivning

Indianstammen

Historierna

Kulturen

Gemensam ideologi

Målen

Positionen

Ledaren

Involvering, delaktighet

Konsekvenserna

2231

2231

Ett framgångsrikt företag…

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

2232

2232

Några kännetecken på goda företag

- Förmåga att bygga en stark stamkultur
- Berättar goda historier
- Engagerande vision

2233

2233

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

2234

2234

Vad menas med "kultur"?

Kultur är en uppsättning hållningar, åsikter och övertygelser som en grupp människor delar, om hur man bör uppföra sig mot varandra, hur saker och ting ska värderas och göras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som är accepterade. De viktigaste elementen i kulturen är omedvetna och kan inte påtvingas utifrån – inte ens från högsta ledningen.

Ralph D Stacey, Managing Chaos

2235

2235

Stamkultur

- Ger oss tillhörighet, berättelser kring lägerelden och dans kring totempålen.
- Binder oss samman och ger oss känslan av att vara del av något större än oss själva.
- Här hör jag hemma, här finns mina stamfränder, mina symboler och ritualer.
- Här finns berättelserna som skapar gemenskap och ger oss sammanhang.
- Här hämtar vi tro och värderingar, sådant som ger mod och kraft, mål och mening åt resan och vind i seglen.
- Det viktigaste är att här har jag *roligt* och här trivs jag.

Här upplever jag gemenskap, tillhörighet och glädje!

2236

2236

Ingredienser i en god stamkultur

- Vi lär oss och utvecklas hela tiden, och vi delar med oss av kunskaperna.
- Vi får använda våra resurser – kreativitet, glädje, galenskap, lidelse – och oss själva - allt vi har, allt vi kan, allt vi är och allt vi vill – till stammens bästa.
- Det finns utrymme för glädje, glöd, lidelse och galenskap. Vi har *roligt* tillsammans.

Sammantagna skapar dessa ingredienser *lojalitet* – fritt vald, för att vi vill och väljer det.

2237

2237

Hur vill du att ditt företag ska se ut?

- Arbetet har mening.
- Arbetskamraterna är engagerade och entusiastiska.
- Ledning och medarbetare drar lasset tillsammans.
- Det är roligt på jobbet.

2238

2238

Till dig som är chef

- Ledare får de medarbetare de gjort sig förtjänta av och den kultur de varit med om att skapa.
- Tycker du om dina medarbetare? Om inte – avgå!
- "Ser du en kund i varje människa, eller en människa i varje kund?". Ser du en människa i varje *anställd?*
- Eller är de anställda föremål och kan behandlas därefter – downsizas, outsourcas osv?
- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.
- Ingen kan skapa i ensamhet. Vi behöver ständigt varandras stöd, kritik, kunskaper och insikter.
- "Varandra" är en bra medicin mot idétorka, utbrändhet, enögdhet och hybris.

2239

2239

Bärkraft - kraft att bära

- Organisationens viktigaste värden är människorna.
- "Humankapitalet" är det viktigaste kapitalet, eftersom det är förutsättningen för alla annan avkastning.
- Bärkraftiga kulturer skyr personalomsättning. En anställd är en investering som måste vårdas ömt.
- Det måste finnas utrymme för att vara ***människa***
  - … utrymme för bättre och sämre dagar
  - … utrymme för fel och misstag
  - … utrymme för att vara sliten
  - … det måste vara tillåtet att gå hem när det behövs ibland
- Bärkraftiga företag måste ha en mångfald i kulturen som tar alla medarbetares drömmar på allvar.

2240

2240

Kraften i en bra historia

- "Överflödssamhället" - det finns för mycket av alla varor, och de är dessutom likadana.
- Vi köper istället berättelser, identitet, relationer och en plats i stammen.
- Vi handlar av dem vi tycker om – t ex de som kan berätta en bra historia – och inte av dem som behandlar oss som idioter.
- Starka märken skapar en känslomässig relation till kunderna.
- Starka märken hjälper oss att berätta historien om oss själva.
- Företaget som berättar sin historia bäst vinner.
- Vilken historia berättar chefen för kunderna, och för sina medarbetare?

2241

2241

Hur skapar vi en god stamkultur?

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

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

2242

2242

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!

2243

2243

Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

2244

2244

Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet – en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste ***drivas*** av visionen, inte bara "ha" en.

2245

2245

Visionen

Ett fyrtorn som blinkar i fjärran och hjälper oss att välja riktning och hålla kursen. Pekar ut en riktning.

Casus belli: en åsikt, en avsikt, något att gå i strid för.

Visionen handlar om att välja identitet.

En vision ska inte vara mätbar, den ska inte ens nås.

2246

2246

Exempel på visioner

Organisationen:

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

Individen (altruistiskt exemplar):

- I want to make people happy!
- Jag vill bidra till att göra världen till en litet bättre plats än den jag kom till!

2247

2247

Visionen

- Ger mening, riktning, kraft, mod och ramar för val.
- Ger oss energi att vilja kämpa och nå längre.
- Ger frihet, och därmed följer ansvar.
- Är en hjälp för våra val – vad för oss mot vår vision?
- För att en vision ska vara meningsfull måste vi vara beredda att ta konsekvenserna som följer av den.
- Saknar man vision har man inget att välja utifrån och inget att ta konsekvenserna av.
- Visionen och berättelserna måste hänga ihop.
- Företaget måste ***drivas*** av visionen, inte bara "ha" en.

2248

2248

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar den inte?

Alla måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

2249

2249

Delaktighet är **inte** att meddela medarbetarna vad ledningen bestämt

2250

2250

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.

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

2251

2251

Tre förhållningssätt till livet

1. Flyta med strömmen.
2. Gå motströms, göra tvärtemot.
3. Gå på tvären, hitta den egna vinkeln, sin egen väg.

2252

2252

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta *tillsammans* med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

2253

2253

Hur får vi folk att plocka fram sitt allra bästa?

- Involverar vi folk, hämtar vi fram alla de resurser och all den skaparkraft som finns i varje människa?
- INVOLVERA de du vill ska engagera sig!
- SAM-arbete, SAM-spel, SAM-skapande… skapa TILLSAMMANS.
- Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

2254

2254

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska FÅ vara med och välja

-

vision, värderingar, mål?

2255

2255

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska vara med och välja - vision, värderingar, mål?

Den som inte fått vara *med* kommer att vara *emot*.

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

2256

2256

Verksamhetens viktigaste val

Vilka får vara med och välja vision, värderingar och mål på din arbetsplats?

Vilka tycker **du** ska få vara med och bestämma?

Arbetsblad 130

2257

2257

Varför är det viktigt att alla få vara med och välja?

Bikupa

Arbetsblad 131

2258

2258

Vem ska vara med och välja - vision, värderingar, mål?

- "The key to comittment is involvement. No involvement, no comittment!"
- Endast de som känner att de fått vara delaktiga i valen kommer att uppleva mening och vilja bidra.
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Folk som inte fått vara *med* kommer t o m att vara *emot*.
- Vi är bara helhjärtat och självständigt förpliktigade mot det vi själva varit med om att skapa. Då blir visionen, värderingarna, löftena och målen inte något jag *har* ansvaret för, utan något jag *tar* ansvaret för.

2259

2259

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.

2260

2260

Hur kan man få människor att engagera sig?

- "The key to commitment is involvement. No involvement, no commitment. **Unless people are significantly involved it will not take place.**"
- De som inte tillåts delta aktivt i processen kommer inte att bry sig om resultatet och kommer inte att delta i arbetet med att realisera målen.
- Nya medarbetare måste "köpa" organisationens mål och visioner (mission statement) innan de tillåts stiga 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.

2261

2261

Involvera medarbetarna i att hitta lösningar på problemen. Låt dem inte bara ta ställning till dina egna förslag.

Låt folk tänka först och prata sedan. Presentera problemet för gruppen och be att alla tänker på vilka lösningar de kan komma på själva innan någon tillåts presentera ett förslag.

2262

2262

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras själar. Deras själ och hjärta, entusiasm och engagemang kan du bara få som en gåva, som tack för att du ser och behandlar dem som värdefulla människor.

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

2263

2263

Några saker man kan göra för att människor ska känna delaktighet i gruppens arbete

1. Inte för stora grupper, tillräckligt med tid.
2. Berätta vad som ska göras *innan* ni börjar. Vad, vart, varför.
3. Ge gärna informationen som en inbjudan.
4. Be om hjälp att utveckla och förbättra.
5. Låt om möjligt alla bidra till att utveckla hela begreppsapparaten.
6. Om alla inte kan vara med, se till att kärngruppen representerar alla funktioner i verksamheten.
7. Håll ett öga på konsekvenserna från början.
8. När gruppen presenterar nya tankar: dra omedelbart några tydliga slutsatser. "Detta gör vi med detsamma!".
9. Pick the lowest fruit!

2264

2264

Information vid förändringar

2265

2265

Grundvärderingarna

Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag – de få, starka begrepp som ska kännetecknas företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.

2266

2266

Grundvärderingarna

1. De känslomässiga värderingarna - *sättet vi gör det på,* hur vi *är.*
2. Löftena, det rationella - *vad vi gör.*

2267

2267

Grundvärderingarna

- Värderingar kan liknas vid personlighetsdrag – de få, starka begrepp som ska kännetecknа företaget, organisationen eller föreningen i sin helhet.
- Värderingarna utgör grunden i företagets identitet.
- Föreställ dig företaget som en människa så blir det lättare att välja. Vilka karaktärsdrag vill vi ha och visa upp? Vilka vill vi ta bort?
- Utmaningen är inte att välja värderingar vi kan leva med, utan att välja värderingar vi inte kan leva *utan*.
- Få och vägda på guldvåg.
- Måste liksom visionen vara kända av alla.
- Värderingarna får alltid **konsekvenser!**
- Det viktigaste är att vi aktivt väljer värderingar, snarare än vilka de blir.
- Att inte välja värderingar är också ett val.

2268

2268

Grundvärderingarna

Grundvärderingarna fyller tre syften
1. Driver oss mot visionen.
2. Gör oss tydliga.
3. Hjälper oss fatta beslut i vardagen.

Grundvärderingarna är nödvändiga förutsättningar för beslut och beteende, rekryteringar och belöningar. De hjälper oss att välja rätt medarbetare och de hjälper presumtiva medarbetare att välja oss.

Vilka personlighetsdrag vill vi ska framträda tydligt hos företaget och hos medarbetarna?

2269

2269

Vilka grundvärderingar vill du helst jobba under?

- Kvalitet
- Kompetens
- Effektivitet
- Lönsamhet

eller

- Engagerade
- Generösa
- Mänskliga
- Inkluderande
- Modiga
- Lekfulla
- Nyskapande

Välj värderingar som engagerar medarbetare och kunder känslomässigt!

2270

2270

Löftena

Vilka är våra viktigaste löften?

2271

2271

Löftena

- Ska vara betydelsefulla för alla de ges till.
- Konkreta och mätbara.
- Om möjligt ge tydliga konkurrensfördelar.

2272

2272

Skolan Jar

Visionen
- En begeistrad skola

Värderingarna
- Generös
- Lekfull
- Nyskapande

Löftena
- Moderna klassrum och utrustning
- Överskådlig verksamhet
- Duktiga lärare
- Stora och barnvänliga utomhusområden

Talar till både känslorna och förnuftet

2273

2273

Målen

- Ledare som erbjuder små tankar får små människor att leda.
- Ledare som vill nå stora mål måste vädja till det största och bästa i sina medarbetare.
- Sikta på något stort, BHG.
- Sikta på att göra något rätt och inte på att undvika att göra fel.

- *Alla som arbetar ska ha råd med en bil (Henry Ford).*
- *Det ska stå en man på månen före 1970 (NASA).*
- *Det ska stå en PC på varje skrivbord (am. dataindustrin).*
- *Förbättra livskvaliteten i de samhällen vi är en del av (Tata, Indiskt jätteföretag).*

2274

2274

En levande beskrivning

- Att ge sina medarbetare en *vivid description*, en levande beskrivning av hur härligt det kommer att bli när man nått målet, när värderingarna realiserats och visionen närmar sig i fjärran.
- "Kött på benet", som ger fantasin och passionen näring.
- Ger, liksom visionen, kraft till medarbetarna att kämpa vidare.

2275

2275

Kommunicera

Att använda sin kunskap
och den talang man råkar ha för
att förmedla ett budskap så effektivt
att det når fram, berör människor, får
dem att ändra hållningar och beteende.

2276

2276

Historiens mest betydelsefulla ord?

"Fellow countrymen. I can promise you nothing but blood, sweat and tears, but we shall fight them in the streets, we shall fight them on the beaches, we shall fight them at sea and in the air; we shall never surrender!

And ten years from now, people will look back at us, at this moment, and say: It was their finest hour."

2277

2277

Att bli en bra ledare är ingen "quick fix"

"Hela mitt liv har varit en förberedelse för denna stund."

2278

2278

När du är upprörd – gör inget förrän du svalnat

"Tala i vredesmod, och du kommer att hålla det bästa tal du någonsin ångrat."

2279

2279

Ta konsekvenserna

- Goda idéer räcker inte. Det behövs folk med arbetslust och som känner sig tillräckligt förpliktigade för att använda dem.
- Människor gör inte det deras ledare säger. De gör det deras ledare *gör*.
- *Walk the talk*, ta konsekvenserna av vision, värderingar och mål.
- Viljan att ta konsekvenserna hjälper oss att omsätta våra val i verkliga livet.
- Vision, värderingar, löften och mål ska hjälpa oss att välja.

2280

2280

Positionering

- En position är kvintessensen av vision, värderingar, löften, mål och historier – den bakomliggande kulturen - destillerade till en enda mening, **kortversionen av den plats vi önskar inta i målgruppen.**
- Positionen hjälper företaget bli tydligt på marknaden.
- Positionen måste vara ledig, lönsam och långsiktig.
- Även detta är en hjälp för valen – hjälper detta oss att inta den önskade positionen?
- Vilken position har vi idag, och vilken önskar vi inta? Vad måste vi göra för att komma dit? Utan att veta var man är och vart man vill är det omöjligt att staka ut den fortsatta kursen.
- Positionering av dig själv i företaget, eller av företaget i målgruppen på marknaden? Många ledare är mest intresserade av att positionera sig själva i företaget. Kaptenen måste bry sig mer om skutans position än sin egen.
- **Tyck något, och stå för det!**

2281

2281

Mål, resultat och konsekvenser – varför når vissa sina mål?

- Företag som vill att människor ska växa tjänar mer än företag som är fokuserade på vinsten.
- Visions- och värderingsdrivna ledare åstadkommer bättre resultat än "resultatorienterade" ledare, och är dessutom roligare att arbeta för.
- Fokus ska vara på att *lösa uppgifterna*, inte på resultatet.
- Måluppfyllelse och resultat är konsekvenser, inte drivkrafter.
- Resultaten kommer när vi drivs av värderingar, tänker visionärt, berättar drömhistorier och bygger kultur.

2282

2282

Recept för att hjälpa människor prestera

- Håll visionen levande.
- Styr efter värderingarna. Ge korrektiv och uppmuntran i förhållande till dem, inte till resultatmålen.
- Prata om de stora målen långt där borta, inte om de små som kommer och går (men håll själv ett öga på dem).
- Håll fokus på arbetsuppgifterna.
- Beröm det dina anställda gör rätt, stressa dem inte med det de gör fel.

2283

2283

En god ledare

- Lyhörd.
- Lyssnar engagerat om människor har något att säga.
- Beredd att låta sig entusiasmeras.
- Villig att bjuda på sig själv. Visar sin mänskliga sida, är inte bara en roll.
- Jublar med andras goda prestationer.
- Säger ja om han/hon kan.
- Säger nej av rätt skäl – att idén inte stämmer med vision, värderingar, mål och berättelse.
- Lagspelare. Vet att människor bara kan lyckas tillsammans.
- Förstår att hans/hennes viktigaste uppgift är att bidra till en stark ideologi i företaget – en stamkultur byggd på några få, förpliktigande val.

2284

2284

En god ledare

- Tillräckligt ödmjuk för att blotta sina egna begränsningar så fort tillfälle ges. Människor trivs inte under perfekta chefer.
- Handlingskraft att ta konsekvenserna av valen i de stora sammanhangen, och lekfullhet att levandegöra dem i de små.
- Tillräckligt med flexibilitet för att ge med sig i mycket, men inte på kärnbegreppen i ideologin.
- Förmåga att sätta samman blandade lag, eftersom olikhet skapar utveckling.
- Tillräckligt med trygghet för att veta att konflikter inte är farliga, utan energigivande så länge de hanteras ordentligt.
- Klok nog att låta alla medarbetare skapa, äga och ta ansvar för kulturbegreppen.

2285

2285

En god ledare

- Förmåga att kommunicera, entusiasmera, förena och bygga upp ett team.
- "Laginsats med kärnvärderingarna i förarsitsen" (Nokia).
- "Goda magkänslor", inte bara huvud. Tilltro till intuition och spontanitet.
- Humor.
- Tillåter inte personlig positionering till företagets förfång.
- Visar dem som säger vad de tycker uppskattning, även när han/hon inte håller med i sak.

2286

2286

Organisation och organisering

- Är syftet att få medarbetarna att prestera bättre så är organisationsnoja och omorganisationer förmodligen inte särskilt effektiva.
- Hierarkiska system har inbyggda svårigheter – *shit has a tendency to run downhill.*
- Det är tuffast *i botten* av en hierarkisk organisation, inte på toppen.
- De bästa ledarna rekryteras internt, eftersom kontinuitet är en nyckel till varaktig framgång.
- Prestationsgrupp är en bättre beteckning på människor som vill lyckas tillsammans.

2287

2287

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åtstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

(Sa **inte)** Gaius Petronius, smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr.

2288

2288

Prestationsgruppen

- En grupp som ska prestera i lagarbete.
- Individens uppgift är att hjälpa *gruppen* prestera.
- Upptagen av att skapa goda prestationer, inte av fokusering på "resultat".
- Det är lättare att locka människor till goda prestationer än att hota dem till det.

2289

2289

Att bygga goda prestationsgrupper

Skapa prestationsgrupper där människor med komplementära färdigheter samhandlar till gemenskapens bästa.

2290

2290

Att bygga goda prestationsgrupper

1. Samhandlande
   - Lagkänsla, hårt arbete och teamwork oundgängliga idag.
   - Hur optimerar vi tillsammans gruppens prestationer?
   - Kombinationen av olika personer och egenskaper utnyttjas medvetet.
   - Täcker upp för varandras svagheter.
   - Ska jag spela fram medarbetaren, eller skicka en omöjlig passning?
   - Inte lämna över problem till någon annan, längre ner i organisationen.
2. Komplementära färdigheter
   - Olikheter – rätt hanterade – berikar företaget. Tillvarata dem!
   - Placera medarbetarna där de passar bäst och gör störst nytta.
   - Fega ledare anställer medarbetare som inte upplevs som ett hot mot den egna positionen.

2291

2291

	Vad vi har idag	Hur jag skulle vilja ha det
Stamkultur och berättelser		
Vision		
Grundvärderingar		
Löften		
Mål		
Levande beskrivning		
Position (ledig, lönsam, långsiktig)		
Konsekvenser		

2292

	Vad vi har idag	*Hur jag skulle vilja ha det*
Stamkultur och berättelser		
Vision		
Grundvärderi-ngar		
Löften		
Mål		
Levande beskrivning		
Position (ledig, lönsam, långsiktig)		
Konsekvenser		

2293

Behandling och rehabilitering

2294

2294

Lathund för arbetsåtergång

Inom ramen för **PRIMA-studien** har en lathund tagits fram för **arbetsgivarens planering för arbetsåtergång**. Arbetssättet är delvis utvecklat under det mångåriga arbetet med att behandla patienter med stressrelaterad ohälsa som bedrivits vid Institutet för stressmedicin (ISM). Lathunden finns även som pdf och får spridas fritt där källorna anges.

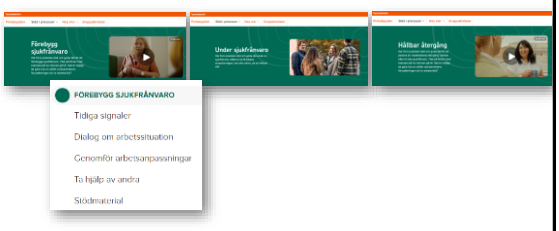
Exempel på råd är:

- Börja med enkla definierade arbetsuppgifter, väl avgränsade i tid och omfattning. Initialt kan det vara helt andra arbetsuppgifter än de ordinarie
- En sak i sänder utan tidspress
- Aldrig dator och mobil samtidigt
- Lugn miljö, gärna avskild arbetsplats, helst möjligheter att stänga dörren, patienterna störs av höga ljud och för mycket intryck
- Möjlighet att kunna avbryta arbetet för vila
- Överblickbara arbetsuppgifter, t e x genom veckoplanering
- Långsamt ökande aktivitet på alla plan, inkluderande såväl arbetstidens omfattning som komplexiteten på arbetsuppgifterna
- Regelbunden avstämning med arbetsledaren
- Stödperson i arbetslaget som kan påminna om att hålla tider och ta paus
- Följ upp med flera avstämningsmöten
- I särskilt svåra fall och vid konflikter, kan samordningsinsatser med Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen vara av värde. Patienten arbetstränar då på annan arbetsplats än den ordinarie, och är tjänstledig från sitt vanliga arbete. Efter en tids arbetsträning kan återgång till den gamla arbetsplatsen övervägas, alt att söka nytt arbete

2295

Verktyget innehåller:

Förebygg – under sjukfrånvaro – hållbar återgång



suntarbetsliv

2296

Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperter", "labour experts" (kort utbildning i kognitiva principer).
4. Kollegiala samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

Metoden förefaller behöva ta upp och åstadkomma en förändring av den arbetssituation som lett till sjukdom för att ha effekt.

2297

Vad kan **organisationen** göra för att förebygga ohälsa?

- Det finns hundratals förslag på god prevention i detta bildmaterial, men betydligt färre saker man kan göra när någon redan blivit sjuk.
- **Högsta ledningen måste medverka** genom att ge goda förutsättningar för att skapa en bra arbetsplats.
- Man behöver **skapa en arbetsplats där normalt folk kan trivas** - känna glädje, mening och stolthet.
- Vilket man bara kan göra om man **vet vad människor verkligen behöver.**
- Vilket i sin tur **förutsätter chefer som kan, vill och har mandat för detta.** Utbilda, stötta och ge dem utrymme för att ta väl hand **om sin personal.**
- **Förutsättningarna på somliga arbetsplatser omöjliggör arbetstrivsel** och kommer därför ofrånkomligen att alstra höga nivåer av ohälsa.

2298

2298

Vad kan **chefen** göra för att vända ohälsa tidigt?

- **Förebygga.**
- **Veta vad som utmärker en bra arbetsplats.**
- **Åtgärda** missförhållanden snarast.
- **Veta** hur dina medarbetare mår
  - Regelbundna samtal, samt vid behov.
  - Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- **Hålla kontakt** med den som inte mår bra.
- Kollegiala **samtalsgrupper.**
- Frikostigt med **företagshälsovård.**
- **Initiera ADA.**

2299

2299

Vad kan **chefen** göra för att förebygga ohälsa?

- Du behöver **besluta dig** för att dina medarbetare ska må bra, veta vägen dit, förmedla föresatsen till medarbetarna, **se till att du har mandat** och förutsättningar uppifrån **samt följa hur dina medarbetare mår.**
- Viktigast: **monitorera fortlöpande** samtliga medarbetare. Du måste veta hur de mår.
- **Metoden är goda samtal,** som bottnar i din medmänsklighet och din kompetens i hur man hjälper människor att må bra.
- Det är inte så svårt - **de allra flesta medarbetare kan mycket väl beskriva vad de behöver,** och de flesta har också rimliga krav.
- Om du inte tycker att denna bit är genuint rolig och stimulerande, eller om du tycker att det inte är ditt jobb att hålla på med detta, har du hamnat på fel post.

2300

2300

Vad kan **chefen** göra för att förebygga ohälsa?

- **Gör redan när medarbetaren börjar klart** att du är angelägen om att hen ska trivas ombord, och att du vill bli kontaktad så snart hen inte gör det. Förklara gärna att det är din både viktigaste och mest meningsfulla arbetsuppgift.
- **Men lita inte på att alla förmår signalera,** utan träffa regelbundet och obligatoriskt samtliga. Stress och arbetstrivsel ska alltid vara ett fokusområde vid medarbetarsamtalen.
- Även informella möten kan naturligtvis användas för att få en bild av hur personen mår.
- Ha stress och arbetstrivsel som en **fast punkt på APT.**
- När individuella behov framkommer, **gör** något.
- När brister på arbetsplatsen framkommer, **åtgärda** dem.

2301

2301

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

1. Skapa **förutsättningar** för normalt folk att trivas. Beakta Maslachs slutsatser, krav-kontroll-stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen.
2. Rekrytera chefer medvetet.
3. Lär upp cheferna inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
4. Skapa **förutsättningar** för chefen att vårda sin personal – annars är det ju meningslöst att lära upp cheferna (min anmärkning).
5. Reflekterande kollegiala samtalsgrupper med strukturerat arbetssätt.
6. Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
7. Gruppterapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
8. Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.
9. Gradvis arbetsåtergång.
10. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter.

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

2302

2302

Massa fler bilder

2303

2303

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

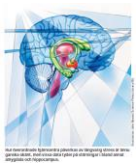
1. Skapa **förutsättningar** för normalt folk att trivas. Beakta Maslachs slutsatser, krav-kontroll-stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen.
2. Rekrytera chefer medvetet.
3. Lär upp cheferna inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
4. Skapa **förutsättningar** för chefen att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

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

2304

Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. **Stresskänslig**
   - Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
   - Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.
2. Svåra **kognitiva störningar**, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion
   - Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingssätt.
3. Energibrist, **utröttbar** redan vid låg belastning
   - Förlamande trötthet.
   - Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.



2305

Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetets krav.
2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
3. Psykosociala faktorer i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.

- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
- **Passiv** ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder med klara mål är av ondo.
- Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning - det beror på!

2306

Att tänka på vid patienter med UMS

- Ofta skam- och skuldkänslor.
- Avgörande att patienten känner att hen hanteras seriöst och tas på allvar.
- Närmaste chef och arbetskamrat är nyckelpersoner.
- Bemötandet på arbetsplatsen mycket viktigt.
- Hjälp att hitta rätt/lagom arbetsuppgifter.
- Realistisk förväntan på produktivitet första tiden, börja litet och lagom.
- Gärna arbetsträning.
- Finns företagshälsovård?

2307

Arbetslivsinriktad rehabilitering

- Regelbundna aktiviteter såsom fysisk träning, stödsamtal och avslappningsövningar under den initiala sjukskrivningen.
- Planeringsmöten i rätt tid.
- Successiv arbetsåtergång med ökande deltidsfriskskrivning.
- Arbetsuppgifter med ökande komplexitet.
- Kontaktperson på arbetsplatsen.
- Yrkesinriktad rehabilitering.

2308

Sömn och hälsa

"Behandla sömnproblematiken […] Om man hamnar i stressrelaterade sömnproblem och inte kommer ur det eller får behandling kan man inte bli bättre."

Aleksander Perski

2309

Sömn och hälsa

- Både sömnens längd och dess kvalitet viktigt ur hälsosynpunkt.
- Bådadera försämras vid stress.
- **Mycket talar för att det är den störda återhämtningen snarare än stressen i sig som genererar problemen.**
- Störd/otillräcklig sömn ger funktionsnedsättningar (t ex koncentrationssvårigheter och försämrat minne) som står i proportion till sömnbristen.
- Samband mellan störd/otillräcklig sömn och hälsoproblem, t ex insulinresistens, diabetes, fetma, metabolt syndrom, utmattningssyndrom, depression, hjärtsjukdom.
- Sömnstörning reducerar anabolismen, förändrar kortisolregleringen och immunförsvaret.
- Stressade personer har högre andel "microarousal".
- Kort sömn (<6 tim) viktigaste prediktorn för UMS hos unga, i övrigt friska individer.

Läkartidningen nr 36 2011

2310

Budskapet

- **Mycket stark samvariation mellan stress och sömnstörning.**
- **Lösningen på stress och tidsbrist är INTE att sova mindre!**
- **Planera in sömn i agendan.**
- Ju mer aktivitet, desto mer vila behövs. Viktigaste vilan är sömn, som högpresteraren emellertid plägar skära ner för att "hinna med".
- Därtill uppstår negativa spiraler där sömnens kvalitet försämras av stressen och därför inte fungerar vederkvickande längre.
- **Även aktiviteter kan fungera som återhämtning, OM de känns roliga och kravlösa, och sker helt frivilligt och utan press.**
- Aktiviteter där man inte trivs eller känner sig accepterad som den man är ger inte återhämtning.
- Naturen har en starkt stressreducerande effekt.
- Fysisk aktivitet värdefull, men bör ske på arbetstid.

Läkartidningen nr 36 2011

2311

Behandling av utmattningssyndrom

- Svårt att behandla.
- Svårt att komma åter i arbetslivet, många slutar som förtidspensionärer.
- KBT tveksam effekt.
- Antidepressiva läkemedel hjälper inte mot utmattningen.
- Därför viktigt att satsa på förebyggande åtgärder och tidig upptäckt.
- KEDS kan underlätta tidig diagnostik.

2312

Behandling av utmattningssyndrom

1. Back to basics - lära sig leva ett normalt liv igen
   - **Sömn**
   - Motion
   - Mat
   - Vila, pauser
   - Variation
   - Fritid
   - Familj
   - Struktur
   - Regelbundenhet
2. Socialt stöd
3. Samtalsbehandling
4. Avspänningsmetoder
5. Arbetsinriktad rehabilitering
6. Kollegial samtalsgrupp
7. Läkemedel

2313

2313

Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

- Allmänt – **omhändertagande**, diagnos, förklaring, information.
- **Utlösande faktorer** identifieras.
- En **åtgärdsplan** läggs upp tillsammans med patienten, arbetsgivare och ev Försäkringskassan.
- Rådgivning rörande **egenvård** – sömn, kost, vila, träning.
- **Gruppbehandling och/eller individuell kontakt.**
- **Stresshanteringsträning** baserad på kognitiv beteendeterapi (eller annan modell).
- **Sjukgymnastik,** avspänningsträning.

2314

Behandlingsstrategier

1. Snar kontakt.
2. Läkarbedömning.
3. Ospecifik stödkontakt är ineffektivt.
4. Krisomhändertagande, ta hand om ev kränkningsupplevelse.
5. Kartläggning, medvetandegörande.
   - Hur ser livssituationen ut i detalj?
   - Stressorer?
   - Copingmekanismer?

Stressrelaterade utmattningstillstånd – några behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

2315

Behandlingsstrategier

6. Lära ut effektiva copingstrategier
   - Känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
   - Bry sig om sina signaler.
   - Våga vara tydlig, sätta gränser, säga nej.
   - Spara energi
7. Livsstil – vila, promenader, frisk luft, avslappning, lugn, egen tid.
7. Arbetsmiljö, involvera arbetsplatsen.
8. Gruppbehandling, ev kollegial samtalsgrupp.
9. Medicinering.
10. Sjukskrivning och arbetsträning.

Stressrelaterade utmattningstillstånd – några behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

2316

Rehabilitering vid utmattningstillstånd

- **Saknas entydig vetenskaplig evidensbas att bygga behandlingsrekommendationer på.**
- Behandlingen bör vara multimodal och innefatta flera typer av intervention.
- R-program som involverar arbetsplatsen har bättre effekt.
- Kollegiala samtalsgrupper, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Stressens karaktär (form av påfrestning, duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget vid stressrelaterad ohälsa.

Läkartidningen nr 36 2011

2317

Rehabilitering vid utmattningstillstånd

- Saknas entydig vetenskaplig evidensbas att bygga behandlingsrekommendationer på.
- Behandlingen bör vara multimodal och innefatta flera typer av intervention.
- R-program som involverar arbetsplatsen har bättre effekt.
- Kollegiala samtalsgrupper, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Vilken form av stress (duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, påfrestningens karaktär, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget.

"Rehabiliteringsrådet föreslår avvaktan med rehabilitering och förordar istället råd om stressreduktion och livsstilsförändring initialt, för att sedan sätta in samtalsbehandling, gärna i grupp, som bör vara fokuserad mot arbetsplatsen. Samtalsbehandlingen kan vara KBT-inriktad eller ha en psykodynamisk bas."

Läkartidningen nr 36 2011

2318

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

- Information om livsstilsförändringar.
- Stressreduktion.
- Kravlös vila.
- Goda sömnvanor.
- Balans mellan vila och aktivitet.
- Fysisk aktivitet.

OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknas. **"Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprövade rehabiliteringen."**

Läkartidningen nr 36 2011

2319

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknas! **"Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprövade rehabiliteringen."**

MEN:

- Studier visar att när arbetsplatsen involveras får man bättre resultat vad gäller **arbetsåtergång**
  - KBT given av "arbetslivsexperter" ökade arbetsåtergången (vilket inte gäller för vanlig KBT)
  - "Arbetsplatsdialog för arbetsåtergång" (ADA).
- Insatser enligt den svenska statliga rehabiliteringsgarantin (10 sessioner KBT) ger ingen ökad arbetsåtergång
  -> rehabilitering ska sättas in inom två månaders sjukfrånvaro, men först när sjukfrånvaro uppstått och endast genomföras av enheter med specialistkompetens inom arbetslivsinriktad rehabilitering.

Läkartidningen nr 36 2011

2320

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

- Multimodal och multiprofessionell.
- Enbart KBT räcker inte för arbetsåtergång.
- Råd om och hjälp med livsstilsförändringar
  - Stressreduktion och återhämtning
  - Kravlös vila
  - Goda sömnvanor
  - Balans mellan vila och aktivitet
  - Fysisk aktivitet
- Behandla sömnstörningen.
- Psykoterapi, gärna i grupp, med fokus på förbättrad stresshantering.
- Arbetsplatsen ska vara involverad. Samordnade arbetslivsåtgärder i samverkan med FK och AG/AF.
- Kollegiala samtalsgrupper (både preventivt och vid manifest ohälsa).

Läkartidningen nr 36 2011

2321

Minska belastningen och öka resurserna

1. Primärt omhändertagande (tid, lyssna, förtroende, information)
2. Uteslut psykiatrisk samsjuklighet
3. Sjukskrivning vanligen
4. Back to basics (återerövra ett normalt liv)
   - Struktur och regelbundenhet
   - Sömn (ev sömnskola, kognitiv inriktning)
   - Fysisk aktivitet
   - Vänner
   - Fritid
5. Samtalsbehandling (hur hamnat här, varför inte lyssnat på sina egna signaler?)
6. Läkemedel vid behov
7. Avspänningsmetoder (ev sjukgymnast)
8. Arbetslivsinriktad rehabilitering
   - **Successiv arbetsåtergång, vid rätt tidpunkt i processen** (inte för tidigt)
   - Realistisk diskussion med patienten om vad hen klarar och inte klarar
   - Initialt eventuellt bara praktiska uppgifter
   - Arbetsträning

2322

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

1. Utlösande faktorer identifieras.
2. En åtgärdsplan läggs upp tillsammans med patienten snarast.
3. Rådgivning rörande egenvård
   - Regelbunden fysisk aktivitet, mat- och sömnvanor.
4. Fokuserad psykoterapi, med fördel i grupp.
5. Antidepressiv medicin kan prövas, särskilt vid framträdande affektiva symtom.

2323

2323

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

6. Patienter med depression eller dystymi behandlas enligt sedvanliga principer.
7. Avspänningsträning, sömnträning, stresshantering och fysisk träning.
8. Arbetsinriktad rehabilitering.
9. Sjukskrivning, individuellt anpassad, vanl. kort tid
   - Om arbetssituationen är gynnsam: gärna deltidssjukskrivning eller arbetsträning
   - Om återgång till arbetsplatsen synes olämplig: istället rehabilitering med sikte på byte av arbetsuppgifter / arbetsplats
10. En väl fungerande företagshälsovård är värdefullt.

2324

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtergång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede intervenera på arbetsplatsen.
2. Tidigt inleda dialog mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. Avser att rätta till obalansen (mellan t ex krav och kontroll) som antas ha orsakat ohälsan.
4. Söker lösningar, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
   - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
   - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
   - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och medarbetare tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta arbetsåtergång.
   - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv studiedag om arbetsrelaterad stress och hantering av denna.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas preventivt.

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

2325

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- Utgångspunkten är att det föreligger en "mismatch" mellan personens upplevelse av kontroll (förmåga eller förväntningar) och arbetets krav, som lett till sjukdomsutveckling.
- Om denna mismatch kvarstår vid arbetsåtergång kan samma utveckling förväntas igen.
- Något behöver därför **ändras** före återgång. Man ska inte åter till samma arbete som man blivit sjuk av.
- Dvs behandla inte bara den sjuka individen utan även den sjukdomsalstrande arbetsplatsen.

2326

Fokusområden och möjliga interventioner vid konvergenssamtalet

- Ska resultera i konkreta överenskommelser
- Minskad arbetsbelastning
- Individuell behandling
- Gradvis arbetsåtergång
- Stöd och hjälp
- Förändringar i arbetsinnehåll
- Roller
- Ökad kommunikation med och stöd från arbetsledaren
- Hjälp med prioriteringar
- Utbildning
- Beredskap vid eventuella nya problem
- Tecken på överbelastning

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

2327

Resultat, ADA

- Studie, 74 + 74 personer, ss för UMS, följdes i 1,5 år med registerdata

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp	Individinriktad rehabilitering
Arbetsåtergång, heltid	60%	60%	
Arbetsåtergång, deltid	30%	10%	
Arbetsåtergång i någon omfattning	89%	73%	
Ej alls åter i arbete	10%	30%	40-50%

- Resultatet stod sig efter 2,5 år för de under 45 år, data otillräckliga för de äldre.
- **Men** kontrollgruppen hade tackat nej till deltagande i ADA, utan att ange något skäl. Jämförbara grupper? Större olust?

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

2328

Rehabiliteringsgarantin (1)

- Infördes 2008; stimulansmedel till landstingen för att erbjuda vissa specificerade behandlingsmetoder för att främja arbetsåtergång för personer med lätt till medelsvår psykisk ohälsa (KBT) samt icke-specifika rygg- och nackbesvär.
- Explicit syfte att få folk i arbete efter sjukdom.
- Fungerar inte enligt Riksrevisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykoterapeuter och p g a för stort fokus på vilken behandlingsmetod som skulle erbjudas.
- Det som utvärderats är arbetsåtergång, inte subjektivt mående.
- Ny överenskommelse 2015:
  - Dubbla beloppet, 1,5 miljarder.
  - Diverse villkor.
  - "Större fokus på hälso- och sjukvårdens roll för återgång i arbete".
  - "En starkt minskad detaljstyrning av rehabiliteringsinsatserna".
  - Fokus på evidens, och kontakter med arbetsgivarna ska stimuleras.

2329

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

2330

2330

Hädiska tankar?

- KBT inom rehabiliteringsgarantin är spel mot ett mål – försöker få individen åter till jobbet men låter arbetsgivaren gå fri.
- Hur vet vi att det är bra för medarbetaren att återgå till den arbetsplats som gjort hen sjuk?
- Kan det vara så att KBT visst fungerar – den hjälper medarbetaren inse att hen inte **bör** återgå till denna arbetsplats?
- Ett mer etiskt effektmått är påverkan på medarbetarens mående.

2331

Rehabiliteringsgarantin (2)

- Men mothugg från ISF och IFAU, som gjort utvärderingen som RR grundar sin bedömning på:
  - KBT en effektiv och lönsam metod för de allra flesta.
  - Man såg förvisso ingen positiv effekt för de som var sjukskrivna vid studiens början, men för majoriteten (80%) **minskade KBT såväl framtida vård- och läkemedelskonsumtion som sjukfrånvaro** jämfört med annan behandling.
  - KBT innebär besparingar för både stat och landsting.
  - Svagt stöd för att olika typer av rehabilitering skulle öka återgången i arbete för dem som redan är sjukskrivna, men KBT är **kostnadseffektivt när det gäller att förebygga framtida sjukskrivning**.

2332

Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

- Socialt stöd har positiva effekter på såväl fysisk som psykisk hälsa. Särskilt när man både får och ger socialt stöd.
- Studie: 5-8 deltagare, 2 h/vecka i tio veckor, utbildad handledare.
- Deltagarna valdes ut p g a hög poäng på OLBI. 23% tackade ja, varav 96% kvinnor, de med hög grad av utbrändhet/utmattning tackade nej i högre grad.
- Deltagarna valde själva tema för träffarna.
- Deltagarna valde ett kortsiktigt förändringsmål efter varje träff.
- Resulterar i upplevelse av lägre krav på arbetet, bättre hälsa, lägre grad av utbrändhet och utmattning, samt mer delaktighet i arbetet än en kontrollgrupp.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

2333

Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

- Ge tid och möjlighet till reflektion och diskussion tillsammans med kollegor med fokus på stress och med utgångspunkt i sin egen situation och sina egna erfarenheter.
- Ge möjlighet till utbyte av erfarenheter mellan kollegor från olika arbetsplatser.
- Ge möjlighet till att både ge och ta emot stöd från kollegor.
- Ge möjlighet att genom att arbeta med individuella förändringsmål kunna finna nya copingstrategier för de situationer som upplevs stressande.
- Deltagarna skulle ge förslag på organisatoriska förändringar som skulle kunna bidra till att minska stressen i arbete.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

2334

Diskussionsteman som valdes

- Inre och yttre krav och hur man kan hantera dem
- Maktlöshet
- Gränsdragning
- Balans mellan arbete och fritid
- Konflikter på arbetet
- Stressorer och positiva faktorer i arbetet
- Vad som ger individen kraft

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

2335

Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

1. Krav och resurser
2. Tid, ork och arbetsro
3. Reflektion och eftertanke
4. Feedback
5. Arbetsledning
6. Kamratskap och arbetsglädje

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

2336

Resultat

- Bättre upplevd hälsa.
- Upplevelse av mindre krav och lägre grad av utmattning.
- Mindre stress, minskade stressymptom, minskad ilska och oro.
- Utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten i arbetet hade ökat i högre grad.
- Ökat upplevt socialt stöd i arbetet.
- Hälften fortsatte att träffas efter att gruppsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

2337

Några konkreta saker chefen kan göra för att skapa en friskare arbetsplats

2338

Förslag till gruppövning på din arbetsplats

1. Försök komma på några saker som **du själv** skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi **tillsammans** göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med **ledningens** hjälp?

2339

Ytterligare material

2340

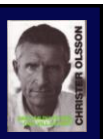
Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp henne med det.

- Vad behöver du av oss?
- Vad kan vi göra för att öka chansen att du ska stanna hos oss?
- Vad behöver du av mig?
- Om du fick önska att jag gjorde en sak annorlunda, vad skulle det vara?

2341

2341

Hjälp medarbetaren få ihop sitt liv



Privata relationer

Make, far, son, vän…

Jobbet

Yrkesman, kollega

Fritid och hälsa

Fysisk och psykisk hälsa

2342

2342

Hjälp medarbetaren tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

Självför-verkligande

Uppskattning

Gemenskap och tillgivenhet

Trygghet

Kroppsliga behov

2343

2343

Hjälp medarbetaren välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

2344

Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

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

2345

2345

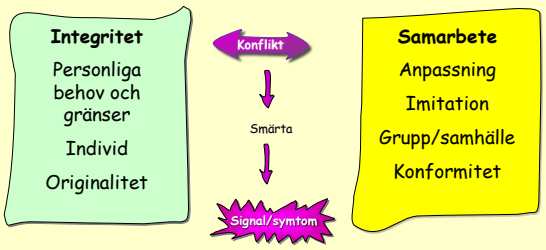
Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre…

- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förställer sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

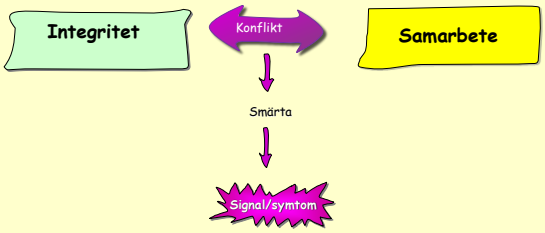
2346

Skapa en organisation som **stödjer** medarbetarnas möjligheter att hitta en bra balans mellan egna och organisationens behov.



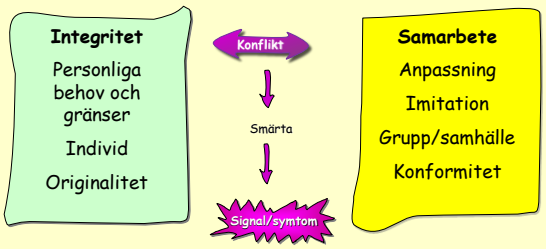
2347

Undersök om det brustit här, och åtgärda i så fall



2348

Hjälp medarbetaren hitta balansen mellan sin personliga integritet och arbetets krav på anpassning. Med andras ord, **begär bara rimliga saker**.



2349

15.30-16.00

Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna

Avrundning och frågor

2350

ER sammanfattning av mina viktigaste budskap

2351

Vad tar ni med er härifrån?

- Vad tar ni med er?
- Vad ska ni testa på hemmaplan?
- Vad saknar ni, vad skulle ni vilja att jag berättar mer om?
- Frågestund – alla frågor är välkomna.

2352

2352

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (1)

- **Medarbetarna har ett liv utanför jobbet** - hjälp dem ha det utan att behöva känna sig som svikare.
- Det kan räcka med att vara kvinna. På jobbet ska det inte märkas att du har barn. Hemma ska det inte märkas att du jobbar.
- **Utbrändhet och utmattning beror inte alltid på för mycket arbete.** Alla former av missförhållanden på arbetsplatsen ökar risken.
- "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). **Utmaningen är att räkna ut vilka problem som beror på individen respektive systemet.**
- **I en tillräckligt sunkig organisation blir alla sjuka förr eller senare**. Vår stenåldershjärna kommer att uppfatta sig omgiven av en fientlig flock som hotar döda den.

2353

2353

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (2)

- **Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor.**
- **Vi behöver andra för att kunna må bra.** Våra djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.
- **Satsa på att erbjuda maximalt umgänge och stöd för alla.**
- **Ordna kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med** (förebygger och rehabiliterar i någon mån stressrelaterad ohälsa).
- **Arbetsmiljöutbildning i extrem sammanfattning: Hur är vi med varandra här?** Viktigast för att trivas på jobbet är att omsorgsfullt välja rätt kollegor och rätt chef.
- **Förslag till gruppövning på din arbetsplats:**
  - Försök komma på några saker som du själv skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
  - Vad kan vi tillsammans göra för att trivas bättre på jobbet?
  - Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

2354

2354

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (3)

- **Medarbetaren saknar ofta själv sjukdomsinsikt** och stupar hellre på sin post än ber om hjälp.
- **Chefen behöver därför känna igen och reagera på tecken på att medarbetaren är stressad och inte mår bra:**
  - Någonting har ändrat sig, medarbetaren är sig inte lik, reagerar inte som hen brukar.
  - Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
  - Negativa känslor, irritabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
  - Brist på glädje och spontanitet.
  - Ointresse och likgiltighet, bryr sig inte.
  - Trött efter ledighet.
- **Chefen måste veta hur var och en av hens medarbetare mår,** hur hen trivs på jobbet, vad hen behöver av chefen och arbetsplatsen för att trivas.
- **Gör en överenskommelse om att medarbetaren hör av sig vid alla tecken på att hen vantrivs eller börjar må sämre,** och att du då kommer göra allt du kan för att hjälpa hen med det som behövs. Medarbetaren måste ha något att *hämta* hos sin chef.

2355

2355

2357

Korrekta principer är som fyrar

We shall never cease from striving,
and the end of all our striving will
be to arrive where we began and to
know the place for the first time.

T S Eliot

2358

Tack för oss
Michael Rangne (berättade)
och Veronica Rangne (ritade)
Maj 2023

2359