

HSP PÅ
JOBDET

TYSTA

ARBETSMYROR

HUR DU BÄST LEDER DE 20 %
AV DINA ANSTÄLLDA SOM ÄR
HÖGKÄNSLIGA

THERESE WESSMAN

Innehåll

Varför den här boken behövs

Vad är högekänslighet?

Några fler inledande ord

Den högekänsliga paradoxen – uppskattade men stressade

Min bakgrund

Högekänsligas egenskaper på jobbet

Styrkor

Svagheter

Hur du känner igen dina högekänsliga medarbetare

Hur du leder högekänsliga på bästa sätt

Det extroverta och robusta idealet – och varför det skadar din arbetsplats

Varför du borde anställa fler högekänsliga

Vad jobbar högekänsliga med?

Jobb som högekänsliga ofta undviker

Jobb som ofta passar högekänsliga bättre

Jobbannonser

Högekänsliga chefer och ledare

Kända högekänsliga personer

Blandade tankar och reflektioner

Tips på böcker, poddar, hemsidor och instagramkonton

Källor

Varför den här boken behövs

Du vet antagligen inte om det. Men cirka 20 procent av dina anställda är högkänsliga. I den här boken kommer jag förklara vad högkänslighet är och hur du med ett förändrat ledarskap kan få dem att både prestera bättre och trivas bättre på jobbet. Ditt företag, din organisation eller avdelning kan helt enkelt bli mer lönsam och effektiv. Grejen är att de klassiska ledarskapsteorierna är anpassade efter hur majoriteten av dina arbetstagare fungerar, de icke högkänsliga. Men ett bra ledarskap är ett anpassat ledarskap. Alla behöver inte samma sak. I den här boken lär jag dig att förstå dig på oss högkänsliga och hur du bäst leder oss. I gengäld kommer du att nå bättre resultat samtidigt som du minskar stress, sjukskrivningstal och personalomsättning. Du kommer också att förstå varför högkänsliga är de mest uppskattade medarbetarna av chefer och kollegor, och varför du borde anställa fler.

Ungefär 20 % av alla personer är alltså högkänsliga. Beroende på vad det är för företag, myndighet eller organisation som du leder kan antalet högkänsliga som sökt sig dit variera, men procentandelen ligger troligen däromkring. Jag kommer att gå in mer på vad högkänslighet är i nästa kapitel. Men kortfattat kan man säga att det är ett personlighetsdrag som innebär man är mer mottaglig för intryck och bearbetar information på ett djupare sätt. Nervsystemet är känsligare och högkänsligas hjärnor fungerar faktiskt lite annorlunda. Vi tänker ofta först och agerar sedan. Vi är försiktiga och eftertänksamma. Högkänslighet påverkar i mångt och mycket hur man är som person. Samhället och många arbetsmiljöer är dock inte anpassade efter hur vi fungerar. Detta trots att högkänslighet förmodligen är det personlighetsdrag som påverkar en allra mest. I en undersökning genomförd av forskaren Tracy Cooper instämde 75 procent av de högkänsliga deltagarna i att personlighetsdraget varit dominerande i deras liv.

Det som är så förvånande är att man ändå hör så lite om det. Högkänslighet är inte känt vitt och brett. Ännu mindre verkar draget vara accepterat och förstått. Och detta trots att det är ett personlighetsdrag som alltså ungefär 20 % av befolkningen har. Det innebär att cirka två miljoner människor i Sverige är högkänsliga. Jag har aldrig hört ordet högkänslighet nämnas varken på jobb eller bland vänner och bekanta, om jag inte tagit upp det själv. Jag har bara hört och läst om det i media, i böcker och på olika forum och sidor på nätet. Och då nästan uteslutande när jag aktivt har sökt information om det. Men just för att det här draget är så avgörande för hur man fungerar som person är det viktigt att lyfta det. Det borde få betydligt mer plats än vad det har i dag.

Jag är övertygad om att en ökad kännedom om högkänslighet skulle leda till en win-win situation för både högkänsliga och chefer. Som världen ser ut i dag går företag, organisationer och samhällen miste om så mycket kunskap, potential och talang. Det är många högkänsliga som har jobb som de är överkvalificerade för, eller som drabbas av stressrelaterade problem på grund av orsaker som egentligen

skulle kunna gå att rätta till. Det är ett sådant slöseri, med människor, med resurser och pengar. Det gör ont i mig när jag tänker på det. Att så många, precis som jag, slitit sitt hår för att man känner att man har så mycket att ge, men att man inte får ut det. Att man inte känner att man kommer till sin rätt och att man inte får fram sina styrkor. Därför har jag skrivit den här boken. Du kan se den som en manual för att komma åt en ännu oupptäckt skatt. Så fortsätt läs om du vill minska stressen och istället höja kreativiteten, arbetsglädjen och produktiviteten på din arbetsplats.

I boken riktar jag mig framför allt till arbetsgivare, chefer och ledare, men boken kan även läsas av högkänsliga för att bättre kunna ta tillvara på sina starka sidor på jobbet, och för att föra fram vilka behov man har kopplat till arbetsmiljö. Även HR-personer, skyddsombud, fackliga representanter, företagshälsovård och andra som jobbar med arbetsmiljöfrågor kan dra stor nytta av boken.

Vad är högkänslighet?

Högkänslighet är ett medfött och ärftligt personlighetsdrag som cirka 20 % av befolkningen har. Det är jämt fördelat mellan män och kvinnor. Det har också visat sig att draget finns hos över hundra djurarter, förmodligen ännu fler. Även bland djur brukar andelen högkänsliga ligga på cirka 20 %. Högkänsliga personer har ett känsligare nervsystem än resten av befolkningen. Det innebär att vi noterar fler detaljer och bearbetar information på ett djupare plan än andra. Vi tänker först och agerar sen, och så är vi mer mottagliga för vår fysiska och emotionella miljö.

Begreppet högkänslighet myntades först på 1990-talet av psykologiforskaren Elaine Aron. Det är alltså relativt nyupptäckt. Det hela började med att Elaine Aron själv gick i terapi. Hennes psykolog bedömde att hon (liksom många av hennes klienter) var ”highly sensitive” och psykologen sa att hon ”aldrig hade tänkt så mycket på det, men utifrån hennes erfarenhet verkade det finnas stora skillnader i människors tolerans för stimuli, och även i deras öppenhet för en djupare innebörd av upplevelser, både bra och dåliga”.¹ Den fortsatta terapin kom att handla mycket om det. Kunskapen förändrade Elaine Arons liv och hon ville läsa mer om det, men hittade i princip ingenting. Det närmaste hon kom var Carl Ljungs arbete kring inåtvändhet. Så hon började undersöka saken själv och satte ut en annons i universitetets nyhetsbrev för att komma i kontakt med personer att intervjua. Hon efterfrågade personer som uppfattade sig som särskilt känsliga för stimuli, inåtvända eller snabba att reagera emotionellt. Gensvaret blev enormt, ett överväldigande antal hörde av sig. Utifrån de inledande intervjuerna utformade Aron ett frågeformulär som sedan testades på tusentals personer. Hon fortsatte med en telefonundersökning av hundratals personer. Hon har även gjort egna observationer, haft samtal och konsultationer med högkänsliga. Startskottet för

¹ Elaine Aron, Den högkänsliga människan – konsten att må bra i en överväldigande värld (2013), s. 38

forskningen om högekänslighet var ett faktum. Därefter har andra forskare tagit vid och Arons egen forskning har fortsatt.

Aron har också tittat på forskning av bland annat Jerome Kagan. Han studerade bebisars reaktioner på olika stimuli och fann att cirka 20 % var ”högreaktiva”. Aron ifrågasätter dock många av de termer som Kagan använt som t.ex. hämmade, blyga och skygga barn.

Högekänslighet uppmärksammades lite större i Sverige först 2012 när Svenska Dagbladet hade en artikelserie på ämnet. Och Elaine Arons bästsäljande bok, Den högekänsliga människan – konsten att må bra i en överväldigande värld, översattes till svenska först 2013.

Elaine Aron brukar använda akronymen DOES för att förklara högekänslighet. Man kan säga att det handlar om fyra olika faktorer som kännetecknar högekänsliga

D – depth of processing (djup bearbetning)

Enligt Elaine Aron är det här den mest grundläggande aspekten av draget. Det har visats genom hjärnscanning (fMRI) att högekänsliga personer bearbetar saker djupare än andra. Man såg mer aktivitet i de delar av hjärnan som är förknippade med djupt processande av information, speciellt när det handlade om uppgifter kopplat till att lägga märke till subtila detaljer. Den här bearbetningen gäller både tankar och känslor. Högekänsliga reflekterar, bearbetar och funderar ofta mer, vilket gör oss noggranna och samvetsgranna. Vi fattar ofta väl genomtänkta beslut och är inte så impulsstyrda. Vi går ofta igenom alla tänkbara alternativ, plus och minus. Högekänsliga jämför och relaterar till saker man varit med om tidigare. En fMRI-studie har visat på högre aktivitet hos högekänsliga i hjärnområden som är relaterade till att skapa kopplingar mellan inkommande information och information som redan finns i hjärnan.² Bearbetningen sker både medvetet och omedvetet. Vi har ofta bra intuition och det hänger ihop med det här djupa processandet.

I en studie gjord av Aron m.fl. fick högekänsliga och icke högekänsliga uppgifter kopplat till perception som generellt var svåra beroende på kulturell bakgrund. Det visade sig dock att högekänsliga oavsett kulturell bakgrund inte hade samma svårigheter att lösa uppgifterna som icke högekänsliga hade.

O – overstimulation (överstimulering)

Eftersom man som högekänslig lägger märke till så mycket saker blir man lättare överstimulerad än andra. Speciellt i situationer som är intensiva, komplicerade eller långvariga. Att befinna sig i ett shoppingcenter dagarna innan julafton är totalt utmattande för en högekänslig person. Mycket folk, ljud, ljus, trängsel och stress blir ingen bra kombination. En icke högekänslig person tar inte in lika mycket stimuli

² Tracy Cooper, The Integral being: a qualitative investigation of highly sensitive persons and temperament-appropriate careers, (2014), s. 18

och blir därför inte trött lika fort av en liknande situation. Är man på fest vill ofta högkänsliga gå hem tidigare. Alla intryck gör att energin tar slut fortare. I jobbsammanhang kan det till exempel handla om möten med många personer, ett stimmigt kontorslandskap, starka känslöstämningar och många bollar i luften på en gång.

För dig som arbetsgivare och chef är det alltså väsentligt att du kan få ned mängden intryck som högkänsliga utsätts för på jobbet. Då kommer de ha mer kraft och energi att lägga på sina arbetsuppgifter istället.

Psykologen Ivan Pavlov, ni vet han som gjorde experiment på saliverande hundar och fick Nobelpris för det, han var redan i början av 1900-talet övertygad om att de människor som snabbt når en punkt av överstimulering måste ha ett annorlunda nervsystem jämfört med andra. Och att den här skillnaden är den mest grundläggande medfödda skillnaden mellan människor.³ Även psykologen Jerome Kagan som forskade vid Harvard University menar på att högkänsliga är helt annorlunda genetiskt sett än andra.⁴

E – emotional reactivity (emotionell reaktivitet)

Eftersom känslor och tänkande hänger ihop gör vårt djupa processande att vi även har en stark emotionell mottaglighet och empati. Det har visat sig att högkänsliga reagerar starkare på både positiva och negativa upplevelser. Särskilt stor är skillnaden när det gäller positiva upplevelser. Detta kallas ”Vantage sensitivity”. I en studie där man använde hjärnscanning fick högkänsliga och icke-högkänsliga titta på foton av personer som hade antingen glada, neutrala eller ledsna ansiktsuttryck. Det visade sig att högkänsliga reagerade starkare och snabbare än andra på de foton som uttryckte en känsla. Man kunde se ökad aktivitet både i insulan och i spegelneuronerna. Starkast blev reaktionerna när högkänsliga fick titta på bilder av sina respektive där de uttryckte glädje. Både i denna studie och i andra har det visat sig att högkänsliga på olika vis är särskilt mottagliga för positiv påverkan.

Vad gäller spegelneuronerna fungerar de som så att när vi ser någon annan som gör, berättar eller känner något så aktiveras våra neuroner delvis på samma sätt som hos personen vi observerar. Spegelneuronerna hjälper oss att förstå andras intentioner och att förstå hur de känner. De är alltså av avgörande betydelse för vår förmåga att känna empati. Men de får oss inte bara att förstå hur någon annan känner, utan vi känner också samma känsla själva i viss mån. I den här studien såg man mer aktivitet i spegelneuronerna hos högkänsliga personer än hos andra. Det bekräftar alltså det som många högkänsliga upplever – att man lätt känner av känslöstämningar, har hög empati, och att man kan ”smittas” av andras känslor. Ibland kan man påverkas av en känsla utan att man ens vet vart man snappat upp

³ Elaine Aron (2013), s. 50

⁴ Elaine Aron (2013), s. 75

den, och se vet man inte varför man helt plötsligt till exempel känner sig stressad eller ledsen. Den här processen kan nämligen ske helt omedvetet. Man har låtit personer se bilder på ansikten som uttrycker olika känslor i en hundradels sekund. Då reagerar man genom att ens eget ansikte härmar ansiktsuttrycket som man har fått se. Detta trots att man ser bilden en så kort stund att man inte själv är medveten om att man sett den. Det här gäller för alla personer, både högkänsliga och icke högkänsliga. Skillnaden är att högkänsliga känner mer, och därför också påverkas mer, vilket också innebär att vi är bättre på att läsa av andras känslor.

I västvärlden ser vi ofta ner på känslor och värderar logiskt tänkande högre. Men forskning har visat att det är felaktigt att känslor skulle göra oss ologiska. I själva verket är våra känslor en källa till kunskap. Vi känner till exempel ofta starkt i samband med händelser som är viktiga att vi drar lärdomar från. Ju jobbigare man tycker att ett misstag var desto starkare lärdom drar man från situationen. Detsamma gäller åt andra hållet, ju gladare man blev av en framgång, desto mer kommer man att tänka på den och hur man gjorde för att lyckas. På så sätt kan man dra slutsatser om hur man kan göra för att återupprepa framgången. Känslorna bär alltså på viktig information till oss.

Studier har också visat att om man inte har en känslomässig anledning att lära sig något så lär man sig det inte speciellt bra. Eftersom högkänsliga personer tenderar att processa saker mer är det också sannolikt att vi känner starkare kring informationen vi tar in.

S – sensing the subtle (lätt att uppfatta det subtila)

I en tysk studie fick högkänsliga och icke högkänsliga i uppgift att avgöra om ett T vridet på olika sätt var gömt bland en massa L. Det visade sig att högkänsliga var snabbare och hade fler korrekta svar. En annan studie har visat på ökad aktivitet i insulan hos högkänsliga personer. Insulan är en del av hjärnan som är kopplad till medvetandet av både yttre och inre tillstånd. Högkänsliga fångar alltså ofta upp det som många andra missar. Det handlar inte om att våra sinnen är mer utvecklade, vi ser eller hör inte bättre, och vi har inte bättre luktsinne än andra. Däremot så bearbetar vi informationen mer och noggrannare. Man kan jämföra högkänsliga med ett känsligt instrument. I hjärnscanningsstudier har man kunnat se att de områden i hjärnan som är förknippade med komplex bearbetning av information aktiveras mer hos högkänsliga än hos andra i samband med att sinnesintryck tas in.

Alla detaljer som högkänsliga plockar upp bearbetas alltså på ett känsligare sätt. Det innebär i sin tur innebär att högkänsliga kan komma fram till insikter och tankar som andra inte kan, trots att man har haft tillgång till precis samma information.

Den här förmågan att uppfatta subtila detaljer kan användas på en mängd olika sätt. Högkänsliga kan upptäcka risker i ett projekt på ett tidigt stadie som gör att man kan förhindra eventuella framtida problem och kostnader. Vi kan också ha lättare

att se möjligheter och potentiella framgångar än andra. Vi är ofta bra på att läsa av subtila ansiktsuttryck och har lättare att förstå oss på andra och deras intentioner. Vi kan hitta de där små detaljerna som i slutändan gör hela skillnaden. Det är dock viktigt att komma ihåg att vi förlorar den här förmågan när vi är väldigt överstimulerade. Så gör ditt yttersta för att vi ska slippa det. Då kan du dra nytta av de här fantastiska förmågorna.

Förmågan att se detaljer innebär också att högekänsliga ofta uppskattar de små sakerna i livet. Vi är inte ute efter extravaganta upplevelser på jobbet, resor över halva jorden och flashiga kontor, utan vi trivs ofta bra i vår vrå. Vi uppskattar ett trivsamt arbetsklimat och vänliga gester mer.

Skillnader i hjärnan

Som jag varit inne på skiljer sig högekänsligas hjärnor i viss mån från icke-högekänsligas. Det har visat sig att högekänsligas hjärnor:

- är mer aktiva, det vill säga tänker mer
- är mer känsliga, de noterar mer
- är mer empatiska, spegelneuronerna visar på en högre aktivitet
- tänker mer före handling
- har ett mer associativt tänkande
- reflekterar mer

Det har också visat sig att högekänsliga har en högre aktivitet i höger hjärnhalva än icke högekänsliga. Det här yttrar sig bland annat genom att man är svalare på höger sida av pannan eftersom blodet dras iväg från ytan och mot aktiviteten.⁵ Testa genom att känna på din egen panna. Kan du känna någon skillnad mellan de olika sidorna?

Forskning har också visat att högekänsliga personers hjärnor reagerar annorlunda på dopamin jämfört med icke-högekänsligas hjärnor. Dopamin är en del av belöningssystemet i hjärnan och den påverkar vilka saker man vill göra.

Högekänsliga har en lägre toleransnivå för dopamin. I praktiken innebär det att vi inte har samma behov av externa belöningar. Det kan handla om acceptans från gruppen, bekräftelse på sociala medier och materiella saker. Vi har också en lägre toleransnivå för koffein och alkohol. Den här skillnaden i reaktion på dopamin är sannolikt en av anledningarna till att icke högekänsliga personer dras till situationer som är mer stimulerande, till exempel fester, riskfyllda situationer m.m. Det förklarar också varför högekänsliga kan hålla fokus på en uppgift länge utan att bli uttråkade.

I en kinesisk studie har man också funnit ett samband mellan självtestet för högekänslighet och tio variationer av sju olika dopaminkontrollerande gener. Ingen

⁵ Elaine Aron (2013), s. 55 och 75

har tidigare hittat lika starkt förbundna gener som dessa när de studerat andra vanliga personlighetsdrag.⁶

Det har också visat sig att högekänsliga har lägre nivåer av serotonin i hjärnan jämfört med andra. Det beror på att högekänsliga har ett högt antal av en viss genvariant (5-htt), som styr omsättningen av serotonin.⁷ Genen förknippas med förhöjd aktivitet i de områden av hjärnan som är förknippade med emotionell reaktivitet, djupt bearbetande och en mottaglighet för subtila detaljer i omgivningen.

Att ha en lägre nivå av serotonin innebär både fördelar och nackdelar. Nackdelen är att man blir mer sårbar för stress och depression om man haft en dålig barndom eller utsatts för starkt stressande livshändelser. Fördelarna är bättre inlärningsminne, beslutsfattande och mental funktion.

Precis som hos människor har man sett att en minoritet av rhesusapor är högekänsliga och har en lägre nivå av serotonin. Man har också kunnat se att de rhesusapor med det här draget som uppfostrades av skickliga mammor i större utsträckning uppvisade tidig och mogen utveckling. De blev ofta ledare för sina grupper och hade lättare att återhämta sig efter stress.⁸

Andra egenskaper kopplat till högekänslighet

70 % av alla högekänsliga är introverta, vilket kan jämföras med att cirka 30 % av den totala befolkningen är introvert. Det innebär i sin tur att ungefär hälften av alla introverta är högekänsliga. Många av de egenskaper som tillskrivs introverta stämmer därför ofta in på högekänsliga.

En egenskap som ibland blandas ihop med högekänslighet är blyghet. Det är mycket möjligt att fler högekänsliga är blyga än andra, men blyghet är till skillnad från högekänslighet inlärt, och inte ett medfött personlighetsdrag. Det kan också vara så att högekänsligas försiktighet tolkas som blyghet, medan det i själva verket kan handla om att man som högekänslig vill läsa av en situation innan man ger sig in i den. Det kan också vara så att det faktum att de flesta högekänsliga är introverta och kanske inte hörs och syns så mycket gör att man framstår som blyg.

En del högekänsliga är sensationssökande. Det beskrivs ofta som att ha en fot på gasen och en på bromsen. Det finns siffror på att ungefär en tredjedel av alla högekänsliga är sensationssökande. De söker nya erfarenheter, äventyr och spänning, men inte fara. De är väldigt nyfikna, blir lättare uttråkade och vill ha mer variation. Eftersom jag inte själv är sensationssökande kommer jag inte att fördjupa mig närmare i det då jag känner att jag inte kan ge det en rättvisande bild på samma

⁶ Elaine Aron (2013), s. 21

⁷ <https://www.svd.se/orkidebarnen-behover-ratt-naring>

⁸ Elaine Aron (2013), s. 17-18

sätt. Jag tror också att det här draget är mer accepterat och förstått i samhället och att de som har det får tampas mer med sin högkänsliga sida än sin sensationssökande sida.

Varför finns högkänsliga?

Vi finns för att vi har behövts. Vi har haft ett bra överlevnadsvärde. Om vårt drag inte hade varit till nytta skulle evolutionen sannolikt ha raderat ut det. Även bland djur är cirka 20 % högkänsliga, så det verkar vara fråga om en övergripande överlevnadsstrategi där just den andelen är optimal.⁹ Beteendena mellan gruppen om högkänsliga och den andra icke-högkänsliga gruppen är motsatta men kompletterande. Den stora gruppen på 80 % är mer impulsiv. De påverkas inte så mycket av omgivningen, utan skyndar sig fram för att utforska. Den lilla gruppen på 20 % ser faror och konsekvenser på ett annat sätt. De är mer observanta på sin omgivning, stannar upp, tar in den och bearbetar informationen innan de agerar. Till skillnad från icke-högkänsliga kastar sig inte högkänsliga bara fram. Den stora gruppen har mer fokus på snabba resultat, medan den lilla är mer fokuserad på säkerhet och långsiktighet. De icke högkänsliga skyddar gruppen genom att agera, kanske genom att attackera en inkräktare. Medan de högkänsliga skyddar gruppen genom sin vaksamhet – de upptäcker inkräktarna och är bättre på att undvika matförgiftning. De här olika sätten att agera har alltså fördelar och nackdelar i olika lägen. Det är därför vi finns allihop, för att vi behövs på olika sätt. Vi har alla olika styrkor och svagheter. Våra drag kompletterar varandra. Det är bra för en flock, vi skulle inte klara oss utan varandra.

Anders Hansen beskriver det så här i SVT:s program *Din hjärna*, där högkänslighet tas upp i avsnittet *Dina känslor*. ”Jag har alltid intresserat mig för människan i ett historiskt perspektiv. Vi tog inte över världen för att vi var smartast, utan för att vi samarbetade bäst. Att det fanns individer som var väldigt känsliga för intryck, och framför allt sociala intryck – tolkade stämningar, var lyhörda för människors behov och vädrade faror. De höll ihop gruppen, och de var avgörande för vår överlevnad och vårt världsherravälde. De är det fortfarande naturligtvis, men det är inte det minsta konstigt att vissa har sådana här väldigt starka drag”.

De här exemplen känns kanske lite primitiva, men jag tycker att de går att applicera även på vårt samhälle idag. Jag tror att högkänsliga har ett överlevnadsvärde nu också. Vi behövdes inte bara på savannen. Högkänsliga har oftare lättare att upptäcka risker, faror och tänker mer långsiktigt. Högkänsliga tänker till exempel ofta i ett globalt perspektiv. Och frågan är om inte det behövs mer än någonsin med tanke på klimatförändringarna. Problemet är kanske att vi inte får ta samma plats som tidigare. Jag upplever i alla fall att man idag mer än tidigare lyssnar mest på de som gapar högst. Och vi högkänsliga kommer aldrig att göra det, vi är inte så som personer. Det är därför vi behöver para ihop oss med mer robusta personer

⁹ Tracy Cooper (2014), s. 18

som kan föra ut vårt budskap. Som kan ta lite smällar utan att bli särskilt påverkade av det.

Test – är du högekänslig eller inte?

Av upphovsrättsskäl kan jag inte publicera hela testet här, men nedan finns sex frågor från testet. För att göra hela testet, vilket jag verkligen rekommenderar dig att göra, gå in på hsperson.se under fliken ”Högekänslighet & Tester”. Testet består av totalt 23 frågor som man svarar ja eller nej på. (Testet finns också på engelska på hsperson.com, du hittar en länk direkt på startsidan).

Frågor från testet:

Jag lägger märke till det subtila i min omgivning

Andra människors sinnesstämningar påverkar mig

Jag är känslig för smärta

Jag är särskilt känslig för effekterna av koffein

Jag har ett rikt och invecklat inre liv

Jag är en samvetsgrann person

En skala av känslighet

Man kan se känsligheten bland befolkningen som en skala från vänster till höger, från de som är helt ”okänsliga” längst till vänster till de som är som är mest högekänsliga längst till höger. Som jag tagit upp innan är det cirka 20 % som är högekänsliga. Sedan finns det cirka 20 % som definieras som känsliga. Resterande 60 % hamnar ofta betydligt längre till vänster på skalan och svarar ofta bara ja på några få eller inga av frågorna. Det finns alltså ett relativt stort glapp mellan de mer robusta till de mer känsliga. Det har också visat sig att män oftare får lägre poäng på testet trots att högekänslighet är lika vanligt förekommande bland män som kvinnor. Antagligen beror det på att män inte vill uppfattas som känsliga.

Om du har svarat ja på ingen eller få av frågorna kommer du antagligen ha svårare för att förstå dig på oss högekänsliga, men jag hoppas att du ändå vill ge den här boken en chans och att du även om du inte förstår kan acceptera att vi är olika och att vi högekänsliga trivs med att ha saker och ting på ett annat sätt än hur du själv vill ha det. Jag tycker att ett bra ledarskap handlar om att behandla andra som de vill bli behandlade, inte som man själv vill bli behandlad. Vi är alla olika och behöver olika för att fungera optimalt. Om du kan ge dina högekänsliga anställda det kommer du att få nöjd personal som både mår bra och presterar bra. Och framför allt väljer att stanna kvar.

Det kan också vara bra att känna till att högkänsliga kan vara känsliga på lite olika vis. Vissa intryck kan påverka en del starkare än andra. Det kan handla om att vissa är mer känsliga för till exempel ljud- och ljusintryck, medan andra är mer känsliga för känslöstämningar.

Miljöns/Barndomens betydelse

Det har visat sig att de högkänsliga som har haft en bra och stöttande uppväxt ofta mår bäst av alla, även jämfört med icke högkänsliga. De har lärt sig att se sitt drag som en tillgång och kan använda det på rätt sätt genom att ta tillvara på sina styrkor. De som däremot har haft en sämre uppväxt utan acceptans och stöttning på rätt sätt mår ofta sämre och har svårare att ta vara på styrkorna i sitt personlighetsdrag. Det positiva är att det går att göra något åt det även i vuxen ålder. Det har visat sig att högkänsliga svarar bättre på behandlingar som till exempel psykologsamtal än vad icke högkänsliga personer gör. Högkänsliga får också ut mer av självhjälpsböcker, uppmuntran, vägledning, beröm, goda råd och likande. Vi är alltså mer påverkbara av vår omgivning. Allt positivt som görs får större effekt. Det kan du som chef ha med dig. Alla förändringar som du gör som underlättar för dina högkänsliga medarbetare kommer att få stor effekt och du kommer att se resultat snabbt.

Begreppet högkänslighet

Begreppet högkänslighet kan vara lite missvisande med tanke på den negativa bild som många har kopplat till ordet känslig. Högsensitiv är en annan term som används, men den är inte lika utbredd. Motsvarigheten används dock både i Norge och Danmark. Jag kan tycka att den är bättre med tanke på att sensitiv inte har en lika negativ klang. En annan term som finns är sensorisk bearbetningssensitivitet eller sensory processing sensitivity på engelska, vilket är den vetenskapliga termen. Den är dock lite krångligare och inte så lätt att komma ihåg. Förkortningen HSP är däremot vanligt förekommande, den står för highly sensitive person. Den används även mycket i Sverige. Tidigare ordföranden för Sveriges förening för högkänsliga, Else Marie Bruhner, har bollat med begreppen "highly receptive person" eller "highly thinking person" som möjliga alternativa benämningar. På sätt och vis kanske någon av dem hade varit en bättre benämning med tanke på de skapar lite mer positiva associationer. Jag kan också tycka att mottaglighet säger mer om vad det faktiskt handlar om. Att vi är högt mottagliga för vår fysiska och emotionella omgivning. Någon annan, minns inte vem, beskrev det som att vi högkänsliga personer är "högmedvetna", mer medvetna om det som händer runt omkring oss. Willow Mcintoch, som bland annat poddar om högkänslighet, beskriver högkänslighet som hög sensorisk intelligens. Maggan Hägglund och Doris Dahlin som skrivit flera böcker om högkänslighet använder ibland begreppen sensitivt begåvade och starksköra. Det finns alltså lite olika begrepp och förkortningar. I den här boken har jag valt att använda begreppet högkänslighet eftersom det är det som används mest i Sverige.

Den negativa bilden av känslighet

Många har en ganska nedlåtande syn på personer som är känsliga eller känslösa. Men faktum är att känslorna är avgörande för att vi ska fungera, och vi undervärderar ofta hur viktiga de är. De ger oss viktig information. Albert Einstein, ska ha sagt något i stil med ”The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift.”

I programmet Din hjärna (i samma avsnitt som jag nämnde ovan) träffar Anders Hansen bland annat neuroforskaren Lisa Feldman Barrett som har kallats en av de viktigaste tänkarna sedan Darwin. Hon säger att ”Föreställningen att tänkandet är skilt från kännandet är ett gammalt västerländskt tankesätt som inte går ihop med neurovetenskapen och nervsystemets uppbyggnad.” Hansen träffar också den kända apforskaren Frans de Waal som säger att ”Vi överskattar tänkandet och undervärderar känslorna. Särskilt i väst ser vi ner på känslorna, man säger – Var inte så känslös! Jag tycker att det är fel. Nästan alla viktiga beslut är känslomässiga beslut. Vi tar många känslomässiga beslut, men vi tar inte känslor på lika stort allvar som rationella argument.”

Det är självklart inte bara högkänsliga som påverkas av sina känslor. Men anledningen till att jag tar upp det här är att jag vill skapa en annan bild av känslighet. Jag hade själv väldigt svårt att ta till mig ordet högkänslig och att kunna identifiera mig med det. Jag tror också att många andra inte har upptäckt att de är högkänsliga av samma anledning. Jag vet att jag stötte på ordet i något sammanhang på nätet flera år innan jag insåg att jag var högkänslig, men avfärdade det då just för att jag inte såg mig som en känslig och särskilt emotionell person. Många högkänsliga visar inte sina känslor så mycket utåt, i vart fall inte de introverta. Men det betyder inte att man inte är en känslös person. Många lär sig att hålla tillbaks sina känslor för att det är mer accepterat. Ibland tänker jag på hur mycket svårigheter och frustration det hade kunnat bespara mig om jag hade upptäckt min högkänslighet tidigare. Det är därför jag är så angelägen om att nå ut med det här. Jag tror att det är av största vikt för alla att förstå sig på sig själva, och särskilt viktigt för högkänsliga eftersom vi är i minoritet och fungerar lite annorlunda än andra. I och med att vi avviker från det gängse är det så himla lätt att hamna fel. Speciellt med tanke på hur starkt det extroverta och robusta idealet är.

Den negativa klangen i ordet tror jag också är en anledning till att vi inte pratar så öppet om högkänslighet. Så när man väl har upptäckt att man är högkänslig är det kanske inte något som man vågar prata speciellt mycket om. Man får inte alltid positiva reaktioner och högkänsliga är dessutom ofta försiktiga som personer. Det är väldigt synd att det ska behöva vara så här. För det är viktigt att ordet sprids så att fler kan upptäcka sin högkänslighet, komma till sin rätt och få ett bättre liv.

Jag tror också att begreppet högkänslig gör att män har svårare att inse att de kan vara högkänsliga. Det ingår liksom inte i den ideala mansbilden att vara känslig. Och det är synd, för när det kommer till kritan uppskattar de flesta verkligen män som är inkännande, empatiska, omhändertagande, som lägger märke till detaljer och som är i kontakt med sina känslor. I de flesta internetforum för högkänsliga är det dock flest kvinnor som tar plats, och bakom de flesta poddar, instagramkonton och böcker som handlar om högkänslighet finns det kvinnliga upphovsmakare. Det bidrar säkert också till att män har svårare att identifiera sig som högkänsliga. I Tracy Coopers undersökning instämde 88 procent av dem högkänsliga männen i påståendet ”Jag är ingen traditionell man”.

Några fler inledande ord

Många högkänsliga har erfarenheter av att känna sig annorlunda. I en undersökning gjord på högkänsliga instämde 93 procent i påståendet ”Jag känner mig annorlunda jämfört med andra”. Det är inte helt lätt att växa upp i en värld där de flesta andra fungerar på ett annat sätt. Speciellt när man inte har några ord att sätta på det. Man förstår inte varför alla andra uppskattar vissa saker och varför de tvärtom inte uppskattar saker som man själv gillar. På något sätt lär man sig vad man ska tycka och hur man ska bete sig för att passa in. Det gör att många högkänsliga blir lite vilsna. För de flesta innebär upptäckten att man är högkänslig en gigantisk aha-upplevelse. Det är svårt att beskriva det. Men helt plötsligt finns det en förklaring till så mycket som man har upplevt och känt under hela sitt liv. Man inser att det finns andra som är som en själv, att man inte är ensam. För mig har det varit en omtumlande upplevelse och ett sökande efter vem jag är och vad jag passar för att jobba med. Men också en insikt om att världen inte riktigt är anpassad för oss högkänsliga. Den här boken är en del i min strävan att lyfta upp högkänsliga och våra styrkor. Men även våra svagheter, behov, och vad vi behöver hjälp med. Vi är ofta inte så bra på att lyfta upp det här som enskilda individer på en arbetsplats. Det är inte lätt att vara i minoritet och många högkänsliga vet som sagt inte ens om att de är högkänsliga. Det är svårt att sätta ord på sina behov när man upplever att ingen annan har samma. Med boken vill jag därför också sprida ordet för att fler ska kunna upptäcka sin högkänslighet. Att den här känslan av att vara annorlunda åtminstone får en förklaring. Att förstå att man inte är ensam, att det finns en anledning till att man fungerar som man gör. Att få möjlighet att ta vara på sina styrkor och skapa ett liv som är anpassat efter hur man är och inte efter hur majoriteten fungerar.

I Coopers undersökning svarade endast 10 procent att de kände att deras känslighet förstods och accepterades under deras uppväxt. Det finns också en skillnad i hur sensitivitet värderas på olika platser i världen. De känsliga egenskaperna verkar uppskattas mer i öst. Det har gjorts en undersökning där man jämförde hur uppskattade och respekterade högkänsliga skolbarn var i Kanada och Kina. Det

visade det sig att de skolbarn som var högkänsliga var de mest uppskattade i Kina, medan de var minst uppskattade i Kanada. Ordet blyg eller tystlåten betyder ungefär samma som att man är duktig eller väluppfostrad på mandarin, och ordet sensitiv att man är förstående.

I de kulturer där känslighet är lågt värderat tenderar högkänsliga att ha lägre självkänsla och känna sig onormala. I Coopers undersökning svarade 88 procent att högkänslighet inte förstås eller uppskattas i deras kultur. Det är alltså av högsta vikt att vi lyfter upp det fina med att vara högkänslig. Jag upplever att de lite mer tysta och känsliga värderades högre i Sverige bakåt i tiden. Nu känns det som att vi är starkt influerade av USA och idealen där. Det extroverta och robusta idealet blir allt mer tydligt. Jag tror att det i förlängningen skadar våra arbetsplatser.

Elaine Aron (forskaren som myntade begreppet högkänslighet) och flera andra tar ofta upp att man inte ska förvänta sig att andra ska förstå. Och jag vet inte, jag kanske är naiv som skriver den här boken. Dels vet jag inte om någon icke-högkänslig extrovert chef kommer att vara intresserad, och ännu mindre om de kommer att förstå. Men på något sätt känner jag ändå att jag vill ge det en chans. Jag vet att det skulle betyda så mycket för så många människor om fler chefer fick kännedom och högkänslighet och agerade för att skapa en arbetsmiljö mer anpassad för högkänsliga. Jag begär inte heller att man som chef fullt ut ska förstå högkänsliga och hur vi upplever tillvaron, men min förhoppning är att det i alla fall kan skapa en acceptans för att vi är olika och har olika behov. Till slut handlar det om vilket resultat du vill få ut från dina arbetstagare och vilka förutsättningar du skapar för det. Det handlar om effektivitet och pengar, och om vilken typ av arbetsgivare du vill vara.

Jag tänker också att det kanske är bättre att berätta hur vi vill ha det. Våra behov och preferenser behöver vara kända för att de ska kunna mötas. Jag tänker att det är som i en relation. Man behöver berätta vad man behöver för att fungera och må bra. Och det kan ju vara helt olika saker för olika personer. Man kan ha olika kärleksspråk, en del behöver mycket egentid, andra vill träffa sina kompisar ofta, vissa vill prioritera tid för träning eller kanske skogspromenader. Jag tänker att vi måste kunna prata om våra behov och hur vi fungerar i en arbetsrelation också. Men det kan kännas svårt för en högkänslig person att lyfta de här frågorna själv. Nu utgår man ofta från det robusta (icke högkänsliga) och extroverta idealet och utgår från att alla vill ha det så. Med den här boken vill jag alltså underlätta för högkänsliga. Och jag vill underlätta för er chefer att ta tillvara på oss högkänsliga. Jag hoppas att ni chefer vill lyssna, för ni har massor att vinna på det.

Du som chef tänker kanske att det vore enklare att anställa personer som inte är högkänsliga. Och i vissa avseenden är det kanske så. Samtidigt vill jag poängtera att man också går miste om väldigt mycket som högkänsliga har att erbjuda då. En hög intellektuell förmåga, noggrannhet, god analysförmåga och kreativitet för att nämna

några egenskaper som är typiska för högekänsliga. Detta kan vara egenskaper som är allt viktigare för att hålla konkurrenskraften uppe framöver. I min värld handlar det om att göra vissa mindre förändringar som leder till en bättre arbetsmiljö för högekänsliga vilket i sin tur leder till att du får ett bättre arbetsresultat, alltså en win win för båda parter.

Jag vill också poängtera vikten av olika personlighetstyper. Att låta en högekänslig göra vissa arbetsuppgifter, medan en icke högekänslig person gör andra kan leda till ett mycket bättre resultat än att båda ska göra lite av varje. Vi låter ofta strukturen i organisationen styra vem som ska göra vad, men jag tror att vi borde tänka om här. Jag tror att det är mer effektivt att låta de anställdas personligheter styra vem som ska göra vad. Hur vi är avgör vad vi är bra på och hur mycket energi en arbetsuppgift kräver av oss. Så för att få ut mer av din organisation bör du sätta rätt person på rätt arbetsuppgifter. En person som är högekänslig kan tycka att en arbetsuppgift är kul och få den gjort utan att göra av med en massa energi. Man kanske till och med känner att man får energi av att göra den. Medan en icke-högekänslig person kanske skulle tycka att samma arbetsuppgift är skittråkig och energikrävande. Och med andra arbetsuppgifter kan det vara precis tvärtom. Så istället för att en person ska researcha något och sedan hålla en presentation om det, så kanske du borde låta den högekänsliga göra researchen och den icke-högekänsliga hålla i presentationen till exempel. Fundera på om det finns möjlighet att stuva om lite bland arbetsuppgifterna. Om du använder dina arbetstagare på rätt sätt och låter de få använda sina starka sidor kommer du att få ett mycket bättre resultat.

Många högekänsliga upplever att de inte kommer till sin rätt och att de inte får utlopp för sin fulla potential. Vissa tar jobb som de egentligen är överkvalificerade för i syfte att inte bli överstimulerade eller för att komma ifrån vissa arbetsuppgifter som inte går ihop med ens personlighet. Detta trots att man skulle göra andra delar av jobbet bättre än de flesta. Många upplever att det är svårt att få till en helhet som fungerar. Här är det alltså viktigt att komma ihåg att det är lättare att anpassa arbetsuppgifter efter människor än tvärtom. Så försök inte ändra på hur dina anställda är som personer, utan dra istället nytta av deras starka sidor. Och med all säkerhet har du anställda som skiljer sig från varandra, och på så sätt kan de komplettera varandra så att du får till en bra helhet.

På samma sätt som det är bra att ha en blandning av kvinnor och män i en arbetsgrupp är det också bra att ha en mix av personlighetstyper med extroverta, introverta, högekänsliga och icke-högekänsliga. Olika personlighetstyper kommer med olika perspektiv och ser olika saker. Men viktigast av allt är alltså att man har olika styrkor och svagheter som väger upp för varandra. I vissa fall kanske det är enklare att ha en väldigt homogen grupp, men om du vill ha ett bättre resultat behöver du en blandning. Du kommer att tjäna pengar, effektivitet och kreativitet på det. I vissa fall kan det få väldigt negativa konsekvenser om alla är för lika

varandra. Att ha med en högkänslig person i arbetsgruppen kan innebära att du upptäcker felaktigheter, risker och problem på ett mycket tidigt stadium och då också kan åtgärda dem, vilket i sin tur kan spara dig både tid och pengar. De högkänsliga personerna kan också bidra med ett långsiktigt och analytiskt tänkande, andra synvinklar och idéer.

Julie Bjelland, psykoterapeut, beskriver i sin podd att om en blomma inte blommar så kan du inte ändra på blomman, utan du behöver ändra på förhållandena runt om. Den kanske behöver mer vatten, en annan typ av jord, en annan placering för att få mer eller mindre sol. Om den får rätt förutsättningar lär den blomma. Och du kan se på dina anställda som olika sorters blommor – vissa blommor lite oavsett förhållanden, medan andra kräver lite mer speciella förhållanden. Högkänsliga beskrivs ofta som orkidéer medan mer robusta personer brukar beskrivas som maskrosor, och de mittemellan som tulpaner.

Det går inte heller att ändra på den här typen av personlighetsdrag. Är du till exempel högkänslig och introvert så kommer du oavsett hur mycket arbete du lägger ner för att bli icke-högkänslig och extrovert aldrig att bli det. Det är medfödda drag. Många högkänsliga introverta gör väldigt mycket för att verka mer extroverta och icke-högkänsliga. Och lyckas ofta till viss del, problemet är att det tar en massa energi från dem. Bättre då att låta människor vara som de är och låta dem göra det som de är bra på. Då kommer de att blomma ut. Susan Cain har i sin bestseller *Tyst – de introvertas betydelse i ett samhälle där alla hörs och syns* beskrivit att ens personlighet är som ett gummiband, det går att stretcha ut till viss del, men inte hela tiden och för ofta.

Att inse att man är som man är och att lära sig att tycka om sig själv är också en viktig del. Speciellt när det kommer till de här dragen som vi inte kan ändra på. Då är det lika bra att gilla läget. Speciellt med tanke på att om man är högkänslig eller inte är kanske det mest avgörande för vad man är bra på och hur man trivs att jobba. Else Marie Bruhner, tidigare ordförande för Sveriges förening för högkänsliga, tar upp att huruvida man är högkänslig eller inte troligtvis är det mest markanta personlighetsdraget av alla.

Till viss del kan man själv styra över vilka arbetsuppgifter man har genom val av utbildning, yrke och så vidare. Det är dock svårare att göra val som passar en själv om man inte vet om att man är högkänslig. Och val av utbildning görs ofta i en ung ålder när man kanske inte har lärt känna sig själv så bra än. Jag tycker mig också se ett allt starkare robust och extrovert ideal. Jag har till exempel fallit på målsnöret i en rekrytering med argumentet att den andra kandidaten var extrovert. Det blir helt enkelt svårare och svårare för introverta och högkänsliga att över huvud taget hitta ett jobb där man kommer till sin rätt. Yrken som traditionellt sätt har lämpat sig för mer reflekterande, försiktiga och lågmälda personer gör det inte längre. Och jag ser det som en enormt stor förlust, att vi inte tar vara på alla styrkor som dessa

personer besitter. Det finns en enorm förmåga att se långsiktigt, tänka strategiskt och kreativt som inte kommer fram. Och det här kostar organisationer och samhället stora pengar.

Högekänsliga har ofta ett behov av hög intellektuell stimulans, självständighet, kontroll, lugnt runtomkring sig, inte för mycket stress osv. Som du förstår kan det vara svårt att få ihop alla de här parametrarna i ett och samma jobb i dagens arbetsliv. Men du som chef sitter på en hel del makt. Du kan göra mycket för att skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt.

För en högekänslig person är det väldigt viktigt att ha en bra chef, en som förstår våra styrkor och kan anpassa för våra svagheter. Mitt syfte med boken är att chefer ska förstå oss lite bättre och kunna ge oss bättre förutsättningar. Jag är övertygad om att högekänsliga skulle både må bättre och prestera bättre med ett ledarskap som är anpassat efter hur vi är som personer. En bra arbetsmiljö är verkligen A och O för oss. Ju mer du gör för att supporta dina högekänsliga medarbetare desto mer kommer du att kunna dra nytta av deras gåvor och förmågor. Samtidigt förstår jag om det inte är möjligt att göra alla de förändringar och anpassningar som jag föreslår i boken. Men gör det som passar in på din arbetsplats. Alla förändringar i rätt riktning, även små förändringar, kan få stor betydelse och jag är övertygad om att dina högekänsliga medarbetare kommer att uppskatta det.

Min vision är att vi högekänsliga ska förstå oss själva bättre och våga vara de vi är. Men också att andra ska få en ökad förståelse för hur vi är och acceptera oss för hur vi är. Samhället är anpassat efter majoriteten som består av icke högekänsliga. Jag tror att förståelse och acceptans för våra olikheter gör en enorm skillnad. Jag vill egentligen att varenda chef ska veta vad högekänslighet är. Många högekänsliga med mig upplever att de har haft störst problem kopplat till arbetslivet. Elaine Aron skriver i sin bok *Den högekänsliga människan* att av de ämnen som hon tar upp på sina seminarier är det frågor kopplat till arbete som är de mest angelägna för många högekänsliga.

Jag skulle också önska att andra än chefer hade kännedom om vad högekänslighet är. Kunskapen skulle behöva spridas till flera olika områden. Lärare, föräldrar och vårdpersonal är några exempel på kategorier som skulle behöva känna till mer om högekänslighet. Men också kollegor, respektive, vänner osv. kan ha stor nytta av att veta mer. Det har visat sig att när föräldrar som har högekänsliga barn får veta vad högekänslighet är så påverkar det barnen på ett väldigt positivt sätt. Då utmärker de sig till det bättre. Och de drabbas i mindre utsträckning än andra av depressioner och ångest. På samma sätt är jag övertygad om att chefer som lär sig mer om högekänslighet kan påverka sina högekänsliga anställda på ett positivt sätt. Det är fördelen med oss högekänsliga – vi påverkas mycket av vår omgivning, så om den är positiv kommer det att påverka oss positivt.

Mer kunskap gör också att andra kan se att anledningen till att vi högkänsliga inte har så mycket skinn på näsan, att vi överanalyserar, har nära till tårar och så vidare, är för att vi också är väldigt empatiska, snälla, reflekterande och analytiska. Man missar ofta de positiva bitar som känsligheten för med sig. Det ger upphov till fantastiska förmågor och beteenden. Det är två sidor av myntet, och man får ta det onda med det goda.

Jag vill också jobba bort de missförstånd som finns om högkänslighet. Ibland när man berättar om högkänslighet verkar en del tro att det handlar om något helt annat än ett personlighetsdrag. En del tror att man menar överkänslighet, någon form av allergi, eller att det skulle vara en diagnos eller något sådant. Andra verkar tro att det bara skulle handla om de negativa associationer som många har till ordet känslig. Jag vill därför informera om, och slå fast att det handlar om ett personlighetsdrag, en normalvariation i populationen som finns för att den har ett värde. Precis som det finns positiva värden med andra personlighetsdrag.

I boken tar jag upp mycket av vad vi högkänsliga kan bidra med på en arbetsplats. Mitt syfte är inte på något sätt att framställa högkänsliga som bättre än andra. Jag vill ge en balanserad bild. Men samtidigt vill jag också uppvärdera de sensitiva egenskaperna. Jag upplever att de nedvärderas i nuläget och att de förtjänar att lyftas lite extra. Därför kan du se den här boken som ett sätt att väga upp för allt det andra, det extroverta och robusta idealet som bombarderar oss från en massa andra håll och kanter.

Jag vill inte heller att det här ska bli en klagoskrift. Utan mitt syfte är att lyfta upp ett perspektiv som jag tycker saknas och som jag tror skulle leda till en win-win-situation. Vi högkänsliga har lite andra behov och vi kan vilja ha saker på andra sätt. Men jag upplever verkligen att om du kan möta dina högkänsliga anställda i det så kommer du att få så mycket tillbaka. För mig handlar det alltså om att beskriva och skapa en förståelse för hur du får oss högkänsliga att fungera som bäst.

Min tanke är också att den här boken även ska kunna läsas av högkänsliga för att veta vilken typ av arbetsklimat de ska leta efter, för att de ska se och värdera sina styrkor, och kunna lyfta sina behov. Som högkänslig kan man också tipsa sin chef om den här boken för att få till en ökad förståelse och förändring i sin arbetsmiljö.