

# 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.

Diskutera!

Vilka av dessa problem har ni hos er?

# Stressekvationen och denna kurs

## Stressorerna

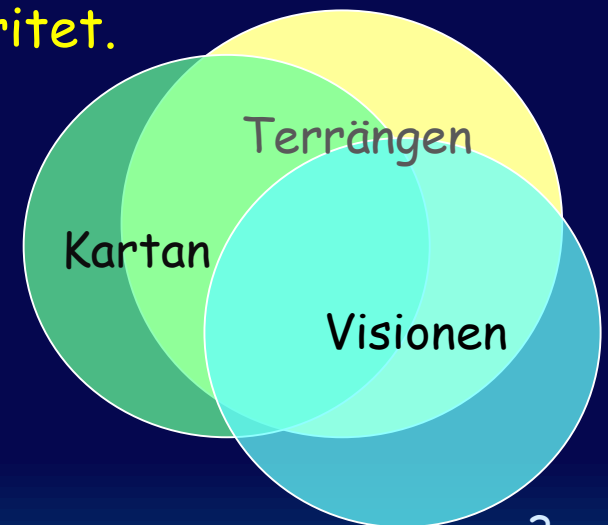
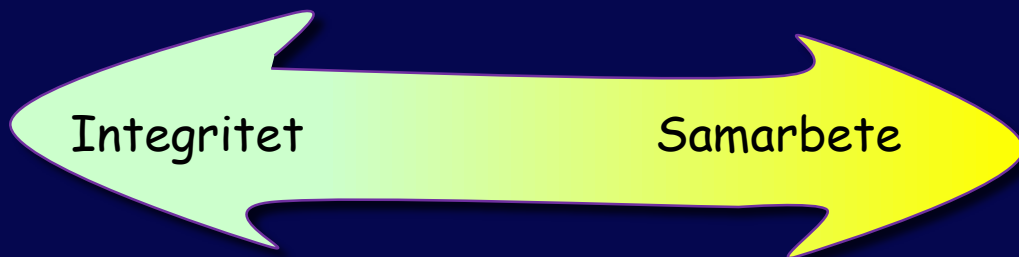
1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar
5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

## Skyddet

1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. God balans mellan integritet och samarbete
4. Gemenskap, goda relationer
5. Egenmakt och kontroll
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

# 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 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.**



# Problemen förstärker varandra

Dåliga kartor  
↓  
Orimliga förväntningar

Svårt finna en  
bra balans mellan  
integritet och  
samarbete

Stress

↓  
Ännu sämre kartor

↓  
Samvetsnöd, "kränkt"

↓  
Tilltagande "besvärlighet" och  
samarbetssvårigheter

Ofta ↗  
personlighets  
relaterat

# Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

## 1. "Person-Environment Fit"

- Omsorgsfull rekrytering och inskolning

## 2. Krav/kontrollmodellen

- Rimliga krav
- Tillräckligt antal medarbetare
- Information om vad som händer
- Delaktig i beslutsprocesserna
- Kunskapsutveckling
- Tydliga mål och ramar

## 3. Krav/kontroll/stödmodellen

- Socialt klimat
- Människor, inte bara medarbetare
- Gemensam målsättning

## 4. Ansträngning/belöningsmodellen

- 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

# Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

## Uppenbart:

1. Rätt person på rätt plats.
2. Resurser, kompetens och beslutsutrymme som matchar kraven.
3. Stöd och gemenskap.
4. Belöning i proportion till ansträngningen, rättvisa.
5. Syfte och mening.

## Inte lika tydligt:

6. Arbetsglädje (sekundär effekt av 1-5)?
7. Korrekta kartor, förståelse för vad vi gör och varför?
8. Kunna arbeta i samklang med sina kärnvärden?
9. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad?

# Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

Se avsnittet om rehabilitering

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.

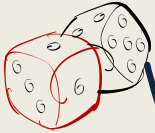
# Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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.



## 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. **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)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. **Chefen håller kontakten med och engagerar sig** i de som är sjukskrivna.
9. **Gruppterapi för sjukskrivna** (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. **Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.**
11. Gradvis arbetsåtergång.



## Vad kan **chefen** göra för att vända ohälsa tidigt?



Diskutera

- ❑ (Förebygg!)
- ❑ **Vet** hur dina medarbetare mår
  - Regelbundna samtal, samt vid behov.
  - Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- ❑ **Håll kontakt** med den som inte mår bra.
- ❑ **Åtgärda** snarast missförhållanden.
- ❑ Kollegiala **samtalsgrupper**.
- ❑ Frikostigt med **företagshälsovård**.
- ❑ **Initiera ADA**.



## Vad kan organisationen göra för att förebygga ohälsa?



Diskutera!

- ❑ Det finns många hundra förslag bara i detta bildmaterial (men betydligt färre saker man kan göra när någon redan blivit sjuk). Man kan omöjligt komma ihåg dem alla.
- ❑ **Högsta ledningen måste medverka** genom att ge goda förutsättningar för att skapa en bra arbetsplats.
- ❑ Man behöver kort och gott **skapa en arbetsplats där normalt folk kan trivas**, känna glädje och mening osv.
- ❑ 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 effektivt arbetstrivsel** och kommer därför oundvikligen att alstra höga nivåer av ohälsa.



## Vad kan **chefen** göra för att förebygga ohälsa?



Diskutera!

- ❑ Du behöver **besluta dig** för att dina medarbetare ska må bra, veta hur det går till, förmedla föresatsen till medarbetarna, **se till att du har mandat** och förutsättningar uppifrån **samt följa hur dina medarbetare mår**.
- ❑ Viktigast: **monitorera fortlöpande** samtliga "dina" medarbetare! Du måste helt enkelt veta hur de mår.
- ❑ **Metod: 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.



## Vad kan **chefen** göra för att förebygga ohälsa?



- ❑ **Gör redan när medarbetaren börjar klart** att du är angelägen om att hen ska må bra 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.
- ❑ Informella möten kan naturligtvis också 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**.

# 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.

## " Företag med friska medarbetare utmärks av mer utvecklat arbete avseende:"

- ❑ Ledarskap
- ❑ Kompetensförsörjning
  - tydliga karriärvägar
  - man ansträngde sig för att de anställda skulle passa in i gruppen
  - utbildning sågs som **kompetenshöjande och personligt utvecklande**
- ❑ Kommunikation
  - cheferna har stor kännedom om vad som händer i organisationen
  - **god direktkontakt med medarbetarna**
  - även **informella vägar för kommunikation är av betydelse**
  - **tillåtet för anställda att kritisera cheferna och peka på missförhållanden i företaget**
  - **mer utvecklade strategier för återkoppling**
- ❑ Delaktighet
  - **rutiner för att kontinuerligt förbättra verksamheten genom diskussioner i arbetsgrupper**
  - **visioner och affärsidéer var väl förankrade på arbetsplatsen**
- ❑ Hälsa och sjukfrånvaro
  - medvetenhet om sjukfrånvarons omfattning och om arbetets roll för sjukfrånvaron
  - **mer utvecklade strategier för arbetet med hälsa och sjukfrånvaro**

*"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på [www.dagensjuridik.se](http://www.dagensjuridik.se) i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg*

## 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, rättvisa, förutsägbara, 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.



# Frihet, kärlek och mening - de viktigaste strategierna för stresshantering på arbetsplatsen

## 1. Frihet och handlingsutrymme

- "Offer för omständigheterna" är illa ute.

## 2. Socialt stöd

- Socialt stöd viktig buffert mot stress.
- Utanförskap är en enorm stressor.
- Utan gott socialt stöd är vi väldigt mycket mer sårbara.

## 3. Mening och sammanhang

- Att inte se sig själv, sitt jobb och sitt liv i ett större och meningsfullt sammanhang är en stress i sig.
- Jag har en viktig uppgift i livet. Att jag finns och **vem jag är spelar roll.**
- Underlättar en personlig värdeskala, och därmed **att välja mitt liv.**
- Ger förståelse, samband och förutsägbarhet, **ökar vår känsla av kontroll.**
- Ger "**minnen av framtiden**", framtidsdrömmar, tänkbara handlingsplaner som gör att vi inte ständigt blir överraskade och tagna på sängen.
- Får **svårare att klara ökade krav och ständiga förändringar om vi inte kan förutse dem.**

# 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.

# 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).

# 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.

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

Så 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 allra helst 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.