

### Introduktion till stresskursen

- Låt deltagarna **presentera sig och vad de hoppas få ut**, samt **sina största svårigheter idag**.
- **Vilka har gått en tidigare kurs med mig?** Mina övriga kurser handlar om sjuka och/eller besvärliga individer, denna om att skapa goda organisationer där vanliga människor trivs och därför levererar.
- **Olika "nivåer" av stresshantering:** Kollektivt/organisatoriskt, vanliga individer, besvärliga/sjuka individer, jag själv. Man behöver kombinera organisatoriska förhållanden och insatser med individuellt anpassade insatser. Vad behöver just du av oss för att må bra och ge allt du har här?
- **Vet att jag kan låta som en besserwisser.** Ta det med en nypa salt, **jag har inte varit på er arbetsplats och jag har inte träffat era medarbetare**. Men som psykiatriker har jag ändå träffat en och annan, så gissa kan jag allt.
- **"Men du förstår, hos oss är det så jävligt att inget av det där du säger går att göra här..."**, "Det där kan vi inte hålla på med hos oss, allt sådant är omöjligt här för vår ledning vill inte att vi..." Okay, jag håller med - **usla organisationer utan stöd från högsta ledningen för att skapa en god arbetsmiljö kan ingen göra något åt**. Och den chef som försöker blir snabbt utbytt. Alla kloka lämnar snarast.
- Lottas lönediskussion med rektorn: "Ska du ha mer betalt måste du börja göra skitjobbet – **då måste du börja ha personal!**"
- **Rädd för att puckona ska missbruka din vänlighet**, dina arbetsmiljöambitioner och att du bjuder in till dialog? Inte ogrundat, **det finns besvärliga medarbetare, som fordrar särskild handläggning**. Dessa är dock inte primärt fokus för just denna kurs. De personlighetsstörda måste hanteras separat och individuellt. **Du kan inte låta dina värsta medarbetare styra hur du tar hand om de normala nittiofem procenten**. Det är viktigt att de inte får för mycket uppmärksamhet, och att de inte får avgöra hur chefen utövar sitt chefskap. Låt inte rötäggen avgöra vad du säger och gör – ta hand om dem enskilt. **Ägna dig åt den tysta och välfungerande majoriteten; vårda dina vettiga medarbetare**, de som gör jobbet och som dessutom förmår se och uppskatta det de får.
- **Skilj på fysiologisk stress (utmattad hjärna) respektive kognitiv stress (det borde inte vara så här)**. Pia och lönen. TED-presentationen: endast de som oroad sig för att stressen var farlig blev sjukare.
- Den primära **målgruppen för denna kurs 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.
- Dessutom **har ni alla två roller samtidigt**, dels som chef eller HR-ansvarig, men också som medarbetare. Så ett förslag från min sida är att ni försöker **lyssna "dubbelt"**, från "båda

hållen” samtidigt – vad kan jag använda för att bli effektivare i min yrkesroll och hur kan jag själv få roligare och må bättre på jobbet?

- Vi vet egentligen redan vad vi skulle behöva göra med vår egen stress, ändå gör vi det inte – varför är det så? Anledningar till att vi inte tar itu med vår egen stress: svag självkänsla, bekräftelsebehov, jobbigt att ta itu med, nytt, ond cirkel (för stressade för att orka ta itu med vår stress), faktiskt omöjligt, ekonomiskt beroende av jobbet.
- Varför ges kursen just vid denna tidpunkt dvs. är det något som gör kursen extra aktuell? Mycket av vår tids accelererande psykiska ohälsa bedöms ha 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. ”Detta är ingen lek”, som Ulf Lundell sjunger - man kan dö av en dålig arbetsplats och en dålig chef. Att underlåta att ta optimalt hand om sina medarbetare och t ex köra slut på dem för kortsiktig vinnings skull är rätt och slätt osmart i ett längre perspektiv. Dessutom sprids ryktet, så den dåliga arbetsplatsen kommer på sikt inte att kunna attrahera de bästa medarbetarna. Att försumma sina medarbetare är en riktig ”lose-lose”!
- 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 som Arbetsmiljölagen och dess föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1. AFS 2015:4 synes ha tillkommit i frustration över att AML och AFS 2001:1 inte räckt till för att bromsa den psykiska ohälsan och de ökande sjukskrivningarna. Organisationerna anses behöva öka sina förebyggande insatser ytterligare. Den nya föreskriften anger och förtydligar vilka skyldigheter man har i detta avseende samt ger i de allmänna råden förslag på hur man kan gå tillväga i praktisk handling.
- Min erfarenhet pekar mot att de offentliga arbetsgivarna (landsting, kommuner, socialtjänst, skola) ofta är sämre än de privata organisationerna på att vårda sin personal. De pratar mer och sprider fler floskler, men i praktiken är arbetsmiljön i vård, omsorg och skola inte sällan under all kritik.
- Men hur säkra är vi egentligen på att det är arbetsplatserna som står för hela ökningen av den stressrelaterade psykiska ohälsan? Folk har allt vidlyftigare ambitioner även för sitt övriga liv. Det finns anledning anta att sjukskrivningsepidemin även har samband med människors extensiva privatliv - om man försöker göra tillräckligt mycket blir man förr eller senare sjuk av det. Det är summan av kardemumman som faller folk.
- Varför jag intresserar mig för detta.
- Min egen stresshistorik, FHV, konflikter, bristande förståelse.
- Visa materialet på [Lorami.se](http://Lorami.se), samt kompiskursen och övriga närliggande kurser.
- Har plitit ihop ett antal lathundar och checklistor. En bra lathund ska rymmas på en A4, men det sprack i vanlig ordning. I min mest omfattande lathund vägde jag alternativen, kom fram till att det var bättre att knöla in AFS 2015:4 i AFS 2001:1 än tvärtom.
- Bilderna är ett bekymmer. Mer pedagogiskt och mer underhållande om jag inte skriver in all information i bilderna utan istället i mitt anteckningsfält, och istället levererar en del muntligt bara. Men när ni sedan ska gå igenom bilderna själva så är de mindre användbara och

därmed mindre värdefulla än om de innehåller mer data. Jag har därför valt att trots allt skriva in nästan allt viktigt i bilderna ni får.

- Skillnaden mellan dessa två kurser är att ”**implementeringskursen**” fokuserar på föreskriften (AFS 2015:4) och dess genomförande, med vissa sidoblickar mot ett fördjupat stressperspektiv, medan ”**stresskursen**” gör tvärtom: fokuserar på stresshantering med en sidoblick mot AFS 2015:4.
- **Implementeringskursen** har tydligt fokus på hårdvaran, dvs hur man kan organisera arbetet med AFS 2015:4 på arbetsplatsen och integrera den i det ordinarie arbetsmiljöarbetet. 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.**
- **Mjukvaran** får man i dagens kurs, och dess flik på hemsidan, ”**Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen**” ([www.bginstitute.se/seminarie/hantera-och-forebygga-stressrelaterad-ohalsa-pa-arbetsplatsen/](http://www.bginstitute.se/seminarie/hantera-och-forebygga-stressrelaterad-ohalsa-pa-arbetsplatsen/)) där jag går på djupet med hur man kan förebygga och hantera stressrelaterad ohälsa. Läs gärna denna kursbeskrivning.
- **Knepig avvägning** vid denna kursplanering: Hur stor andel AFS respektive förstå och hantera människor, hur stor andel ”hårda” respektive ”mjuka” fakta? Lagtext kontra inspiration och humanistiskt ledarskap?
- **Ambitionen med kursen: Förståelse, för att kunna göra och göra rätt. Er möjlighet är att vara ”on top of” situationen genom kunskaper och förståelse.** Alla vill ha verktyg och redskap för allting nuförtiden, men jag tror att vad man behöver är djupgående kunskaper så att man kan förstå och bemöta alla sorters svårigheter individuellt. Den duktiga chefen har många strategier att ta till vilket ger den flexibilitet som följer av att kunna välja förhållningssätt.
- AML och AFS:arna: Mycket formalia som inte fyller någon meningsfull funktion. **Man behöver strunta i 90 % för att hinna ägna sig åt de meningsfulla tio procenten.** Det gäller bara att veta vad som hör vart.
- Vad vill du mest: **Ordna ett vattentätt dokumentationssystem för att skydda din egen rygg, eller åstadkomma en bra arbetsplats på riktigt?** Men bådadera är viktigt – ha ordning på det formella/juridiska och att skapa en bra arbetsplats på riktigt.
- **Jag föreslår att vi kör ett basvarv**, och om det blir tid över får ni välja **fördjupningsområde. Gärna egna frågor och fall**, största möjliga interaktivitet, vi ska prata om det som är viktigast för er. (Föreläsningen då arrangören blev tokig för att jag tagit med mig 800 bilder till en tvåtimmarsföreläsning för ett par hundra personer... **Jo, jag tänkte improvisera.**)
- **Visa vår ambassadörbild och bilderna på vad vi gjorde när jag började.** Varken mina ST-ambassadörer eller jag själv har hade en susning om AML, AFS 2001:1 eller AFS 2015:4 (som inte fanns då). Det går bra ändå om man har lyckats anställa rätt folk, har ledningens stöd och själv någorlunda gott hjärta och sunt förnuft. Medarbetarna kan lära en **nästan allt man behöver veta för att leda dem på ett bra sätt.**
- **”Satisfied needs don’t motivate”.** Vilket bland annat innebär att folk är gladast under pågående, väl synlig förbättringsfas och sedan vänjer sig och börjar ta det uppnådda för givet. Tacksamhet är ingen svensk paradgren. Och att det är svårt att få de som redan är

nöjda med situationen att förstå att den är en följd av tidigare medarbetares ansträngningar och att de har ett moraliskt ansvar för att ta upp stafettpippen.

- AFS 2015:4 har rejäl **slagsida mot krav/kontrollmodellen och socialt stöd**, men **säger inte mycket om vårt behov av mening, syfte, sammanhang, arbetsglädje, frihet, kärlek, stolthet, självrespekt, integritet och att leva ett liv i överensstämmelse med våra djupaste övertygelser.**
- Det får inte vara *dåligt*, men det står inte särskilt mycket om att det ska vara *bra* och hur man kommer dit. Man verkar förutsätta att om man tar bort missförhållandena så kommer det per automatik att bli en bra arbetsplats. **Men det finns helt okay arbetsplatser och det finns fantastiska sådana.**
- Det är egentligen inte särskilt svårt att ordna en bra arbetsplats *om* man bara har stöd uppifrån och rätt förutsättningar. **Medarbetarna kan tala om vad de behöver och vill ha om vi bara frågar dem. "Just ask!"**
- **Lathund för chefen:** Lär dig själv, utbilda chefer och medarbetare, skaffa dig mandat och resurser, ta reda på hur alla faktiskt har det (just ask), identifiera högriskindivider, planera med samtliga, följ upp, ge återkoppling, justera regelbundet.
- **Risk att ni blir besvikna.** Inhyrd psykiatriker som bara säger självklarheter. Men när det inte är bra på arbetsplatsen beror det inte på avsaknad av raketforskning och avancerade insatser – det råder brist på det självklara! Eller brist på rimliga resurser och förutsättningar.
- **Likvärdighet:** Båda parter – alltså även medarbetarens – tankar, synpunkter och önskemål är lika mycket värda, har samma berättigande.
- **Om ledningen stämplar medarbetarnas synpunkter och invändningar som "gnäll", "negativism", "bromskloss" och "förändringsovilja" får man en kultur utan det man mest behöver för en bra utveckling och ett trivsamt klimat – autentisk återkoppling i båda riktningar.** Utan medarbetarnas vägledning *kan* man inte ta ut en bra kurs. Så stäng inte ner din viktigaste kanal till nödvändig återkoppling. *Tacka* för medarbetarnas bidrag!
- Folk skiter i om vi är "bland de fem bästa i Europa inom vårt område om tre år" eller vad ledningen nu kokat ihop i tro att medarbetarna behöver motiveras. Det behöver de inte alls, **men man behöver låta bli att avmotivera (demotivate) dem.** De flesta som ställer in dojorna men inget mer gör det p g a missnöje med ledningen och arbetsförhållandena.

## Ett par ord om föreskrifterna (AFS 2015:4)

- En god arbetsmiljö är ingen slump utan måste byggas in i organisationen och konkretiseras i policyer, mål, styrdokument, regler och rutiner.
- Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.
- Föreskrifterna förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva.
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) reglerar alltså vad som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:4) talar sedan om hur man ska gå tillväga.
- Upphäver de tidigare föreskrifterna om Kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17) och Omvårdnadsarbete i enskilt hem (AFS 1990:18) samt de allmänna råden om Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14).
- 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 stämna av målen för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

**I praktiken** en viss formell och administrativ överkill i föreskrifterna. Som chef kommer man långt med nedanstående lathund för hur man kan skapa en god arbetsmiljö med hanterbar stressnivå, nöjda medarbetare och goda prestanda:

- **Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör.** Om jag ser på dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser automatiskt. "The way you see the problem is the problem".
- **Bry dig om dina medarbetare**, vilket du lättast gör om du hittar något att tycka om hos var och en av dem.
- **Skaffa dig mandat uppifrån** att skapa en god arbetsmiljö.
- **Klargör för medarbetarna att du och organisationen vill att de ska ha det bra** på samtliga plan, att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp.
- **Utbilda dem** om AML, AFS 2001:1 och AFS 2015:4. Gå igenom lagen och föreskrifterna med samtliga medarbetare och arbetsgrupper, be om synpunkter och förslag på hur ni kan göra i praktiken.
- **Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet och veta vem de kan vända sig till med frågor.**
- **Prata med medarbetarna regelbundet** om hur de har det och vad de saknar, både individuellt och i grupp.

- **Fixa det som behövs**, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om såväl vad den enskilde behöver som de underliggande bristerna i systemet.
- **Följ upp regelbundet.**
- **Se till att varje medarbetare har en stödperson** att vända sig till när det behövs. Någon som fungerar – mentor, handledare, möjligen chef. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till.
- **Ordna kollegiala samtalsgrupper** för alla som vill vara med.

**Mer omfattande lathund** än ovanstående miniprogram:

- När kraven på verksamhetens prestationer överstiger medarbetarnas möjligheter inom ramen för Arbetsmiljölagen (AML) och AFS 15:4 **har AFS:en 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 medarbetarna kan ge med bibehållen hälsa.
- 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 **vädja om att de säger till så fort något verkar fallera**.
- Utan tillräckliga resurser och rimliga organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö. **Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef** att prioritera en god arbetsmiljö, **och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver**. Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt – ännu värre – stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- **Givet friska medarbetare, en bra egen chef, stöd i organisationen och tillräckliga resurser** är det inte så svårt att få till en bra arbetsplats:
  - **Börja med en tydlig föresats**: Det ska vara roligt och utvecklande att jobba hos oss. Alla ska ha en rimlig arbetsbelastning, god arbetsmiljö, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer. **AFS 2015:4 säger egentligen tre saker: Medarbetarna ska ha lagom mycket att göra, vara trevliga mot varandra och få det stöd de behöver på vägen.**
  - **Samla gruppen**, förmedla dina föresatser, gå igenom AFS 15:4, be om dialog om vad ni saknar och kan göra bättre, gör en plan, följ upp regelbundet både kollektivt och individuellt.
- **Gott ledarskap är att behandla medarbetarna väl, så väl som organisationen och förhållandena medger**. Det är inte så svårt att vara en bra chef om man har stöd och goda förutsättningar. På de situationer där man inte har det har jag inget bra svar eller lösning, chefen (och medarbetarna) bör ställa sig frågan om de alls ska vara kvar där.
- **En halv A4 räcker långt för att fånga det viktigaste för att vara en bra ledare. Så här är en liten lathund för chefer.**
  1. Se till att du får **rimliga förutsättningar** – tillräckliga resurser och befogenheter, stöd från din egen chef - annars är uppdraget omöjligt.

2. Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.
3. Du behöver veta vad människor behöver av livet för att må bra, och hjälpa dem få det också på jobbet. Och hjälpa en och annan narcissist se vad hen faktiskt får.
4. Gott hjärta, du vill väl och bryr dig på riktigt. Du bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer.
5. Behandla dina medarbetare väl, så väl som organisationen och förhållandena medger. Gör regelbundna insättningar på kontot, så att du har något att ta ut när det behövs.
6. "The way you see the problem is the problem". Det handlar om hur du är mot dina medarbetare, vilket styrs av hur du ser på dem.
7. Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
8. Prata med medarbetarna – ofta, på riktigt, människa till människa, med mod, respekt och omtanke. Samtala med kvalitet!
9. "Just ask!". Fråga folk vad de saknar och behöver, och antingen leverera det eller förklara respektfullt varför det inte går. 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.
10. Gör det möjligt att ha riktigt roligt hos er.
11. Se till att medarbetarna upplever syfte och mening med det de gör, mening som berör deras viktigaste värderingar.
12. Karaktär, mod och integritet är mycket bättre än chefskurser. Du vet precis vad jag talar om!
13. Du tar fullt ansvar för dig själv och dina handlingar, och skyller aldrig på andra.
14. Du är pålitlig, förutsägbar, ärlig och autentisk. Nyckfullhet är en mycket dålig egenskap hos chefer. Det är bättre med en konsekvent otrevlig chef än en som är omväxlande trevlig och otrevlig. Man upplever mer kontroll när man vet var man har sin chef.
15. Du har tydliga värderingar och principer och står för dem i alla riktningar.
16. Du är rättvis - vilket inte innebär att du behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
17. Inget bullshit, ljug aldrig någonsin för medarbetarna. Det tar tio sekunder att radera ett förtroende som tagit tio år att bygga upp, det förtroende som är ditt viktigaste redskap som chef.
18. Ge tydliga löften, och leverera. Klargör att du är angelägen om att medarbetarna ska ha det bra på samtliga plan - god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer - och att du behöver deras hjälp med att identifiera behov och genomföra förändringar.
19. Begär inte mer av medarbetarna än vad som är rimligt att åstadkomma. Optimera - inte maximera - medarbetarnas insatser.
20. Utbilda och involvera samtliga medarbetare i arbetsmiljöarbetet. Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
21. Inga system är vattentäta, och man kan inte styra en organisation med policys. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och vädja om att de säger till så fort något verkar falla (men ingen kommer att säga ett smack om de inte upplever att du lyssnar, förstår, bryr dig och vill dem väl på riktigt).

22. **Be därför envetet om återkoppling** från samtliga (även de jobbiga!) och betona att du ser det som en stor tjänst från deras sida. De du arbetar med kan lära dig det allra mesta du behöver veta för att göra ett bra jobb som deras chef. Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetare regelbundet.
23. **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. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
24. **Ge regelbunden återkoppling till alla.** Folk *kan* inte vara de medarbetare du vill ha om du inte först talar om vad du vill ha och sedan fortlöpande förmedlar hur de lyckas med det.
25. **Bygg in maximalt socialt stöd för samtliga.** Mentor, handledare, kollegiala samtalsgrupper. Ingen får stå ensam när det hettar till!
26. **Hjälp aktivt medarbetarna att lösa de interna konflikter de inte själva klarar att lösa.** Folk på samma hierarkiska nivå är väldigt utlämnade och ska inte avkrävas att lösa sina konflikter på egen hand om du inte vill att psykopaterna ska ta över organisationen.

Men det finns en paradox här, för en lista över allt man skulle kunna göra *fel* torde bli betydligt mer omfattande 😊. Och om det ska bli en halv A4 får det bli mycket liten text ser jag.

- **”Lever jag rätt liv”** är en viktigare fråga för chefens effektivitet som ledare än att ränna på kurser om ledarskap eller snöa in på matriser och diagram. Hur avgör jag det, vilka frågor ska jag ställa mig?
- **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift jag har fått att sköta.** Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik. Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om. Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förlåter dig en hel del, vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- **Som chef har du dubbla roller.** Dels rollen som chef för din medarbetare, dels rollen som likvärdig medmänniska. Om din chefsroll inte bottenar i en relation människa till människa, bortom era respektive roller på arbetsplatsen, bygger du inte det förtroende som är en förutsättning för ett effektivt chefskap.
- **Uppgiften som chef är att erbjuda medarbetarna en god arbetsplats.** Somliga kommer dock aldrig att se, ta vara på eller tacka för vad de får. Man kan tvinga människor till vissa handlingar och beteenden, men man kan inte styra deras tankar och känslor. Dessa är en konsekvens av något – av vad man erbjuder här och nu men också av deras kartor, förväntningar och tidigare upplevelser.
- **Fråga medarbetarna och dig själv:** Vad vill vi ha ut av livet? Kan man få det på vår arbetsplats? Hur kan vi göra för att nå dit? Vad behöver vi ändra?



- Om du bryr dig på riktigt; visar välvilja och att du försöker så gott det bara går förlåter de flesta dig det som inte går att åstadkomma. **Man kan bara göra sitt bästa**, och de flesta medarbetare inser det.
- **Se till att dina medarbetare hålls väl informerade**, så att de själva uppmärksammar dåliga arbetsförhållanden och säger ifrån. Rekrytera medarbetarna i att skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö.
- **Involvra medarbetarna**. Utbilda dem om innebörden i AML, AFS 2001:1 och AFS 15:4, 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**. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller. Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det. Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.
- **Hjälp medarbetarna inse att ni sitter i samma båt**, om än på litet olika platser. Ni överlever eller drunknar tillsammans.
- Målen som ska tas fram enligt AFS 2015:4 har rätt litet värde i sig själva, **men diskussionen med medarbetarna om dem kan vara en rejäl insättning**. Chefen bryr sig om hur vi har det! Och de mål man själv kommit fram till har ett större värde än de mål någon annan serverar en.
- **Grunden för ett gott arbetsklimat och goda relationer med medarbetarna är genuint intresse, välvilja, dialog och samarbete**. ”Berätta för mig vad ni vill ha på arbetsplatsen och av mig, så ska jag göra allt jag kan för att leverera det! Och sedan berättar jag gärna vad jag vill ha från er.”
- Klargör att du och organisationen är ytterst angelägna 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 men att **ni behöver deras hjälp med att identifiera behov och genomföra förändringar**. Be alltså om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.
- **Gör en individuell överenskommelse med varje medarbetare** om att ifall hen lovar att rapportera alla missförhållanden och behov till dig så lovar du att göra ditt yttersta för att ordna det. Och gör det!
- **Du kan med andra ord inte på din kammare räkna ut vad alla dina medarbetare kan tänkas vilja ha** för att må bra på jobbet. Men de kan tala om det för dig – om du bara frågar, och lyssnar noga på svaret!
- **Gott ledarskap handlar i hög grad om samtalskonst och samtalskvalitet**. Nyckeln till att vara en bra chef är att prata med folk, på riktigt, om det som är viktigt för dem. Gott självförtroende i detta sammanhang: Jag kan prata med alla om allt!
- **Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet** om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.

- **Visa att du menar allvar.** Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. **Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet.** Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- **Följ upp regelbundet,** och justera/komplettera insatserna där det behövs.
- **Vid varje sjukskrivning:** Ta kontakt, fråga vad som hänt, fråga om det finns något samband med arbetsituationen och vad ni i så fall skulle behöva ändra på. Agera utifrån svaret. Du gör en insättning hos din medarbetare även om frånvaron inte har något med arbetsplatsen att göra. Glöm inte att **den medarbetare som är missnöjd eller ställt till det för sig ger möjlighet till en mycket större insättning** än den där allt är bra.
- **Se till att varje medarbetare har en stödperson att vända sig till när det behövs.** Om denne kallas mentor, handledare, bollplank eller något annat spelar mindre roll, bara det är en medmänniska med gott omdöme och hjärtat på rätt ställe, som bryr sig på riktigt och tar sitt uppdrag på allvar. Det bästa är om personerna har en regelbunden kontakt även när ingenting särskilt händer eller har hänt, så att det finns en relation att falla tillbaka på. Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra förr eller senare.
- **Erbjud kollegiala samtalsgrupper för** alla som vill vara med. Dessa förebygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.
- Låt också de medarbetare som önskar det **träffas i egna arbetsmiljögrupper** (utan din närvaro). Det viktigaste är budskapet du signalerar; jag vill att det ska bli bra för er och är villig att anstränga mig för att det ska bli så.

### Internetsidor om stress, ohälsa och arbetsmiljö

- [www.117.se](http://www.117.se)
- [www.1177.se/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Stress/](http://www.1177.se/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Stress/)
- [www.suntliv.se](http://www.suntliv.se)
- [www.suntarbetsliv.nu](http://www.suntarbetsliv.nu)
- [www.hjarnkoll.se](http://www.hjarnkoll.se)
- [www.av.se](http://www.av.se)
- [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- [www.stressmottagningen.se](http://www.stressmottagningen.se)
- [www.stressforskning.su.se](http://www.stressforskning.su.se)
- [www.Healthwatch.se](http://www.Healthwatch.se)
- [www.livskompass.se](http://www.livskompass.se)
- [www.hkr.se/shis-wems](http://www.hkr.se/shis-wems)
- [www.chef.se](http://www.chef.se)
- [www.fhv.se](http://www.fhv.se)
- [www.foretagskollen.se](http://www.foretagskollen.se)
- [www.forskning.se](http://www.forskning.se)
- [www.option.org](http://www.option.org)
- [www.happier.com](http://www.happier.com)
- [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)

### Några lästips

- [www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf](http://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf)
- [www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/](http://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/)
- [www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](http://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf)
- [www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf](http://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf)

*Michael Rangne, oktober 2017*