

Organisationens roll och möjligheter:

1. Hur kan organisationen förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?
2. Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren i riskzonen?

Förslag till agenda (annan kurs)

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

Förebygg ist f att rehabilitera!

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

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

Företagets medvetna satsning på medarbetarnas trivsel avgör vilka medarbetare man lyckas attrahera och behålla.

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

Denna kurs handlar om en liten bit av tårten



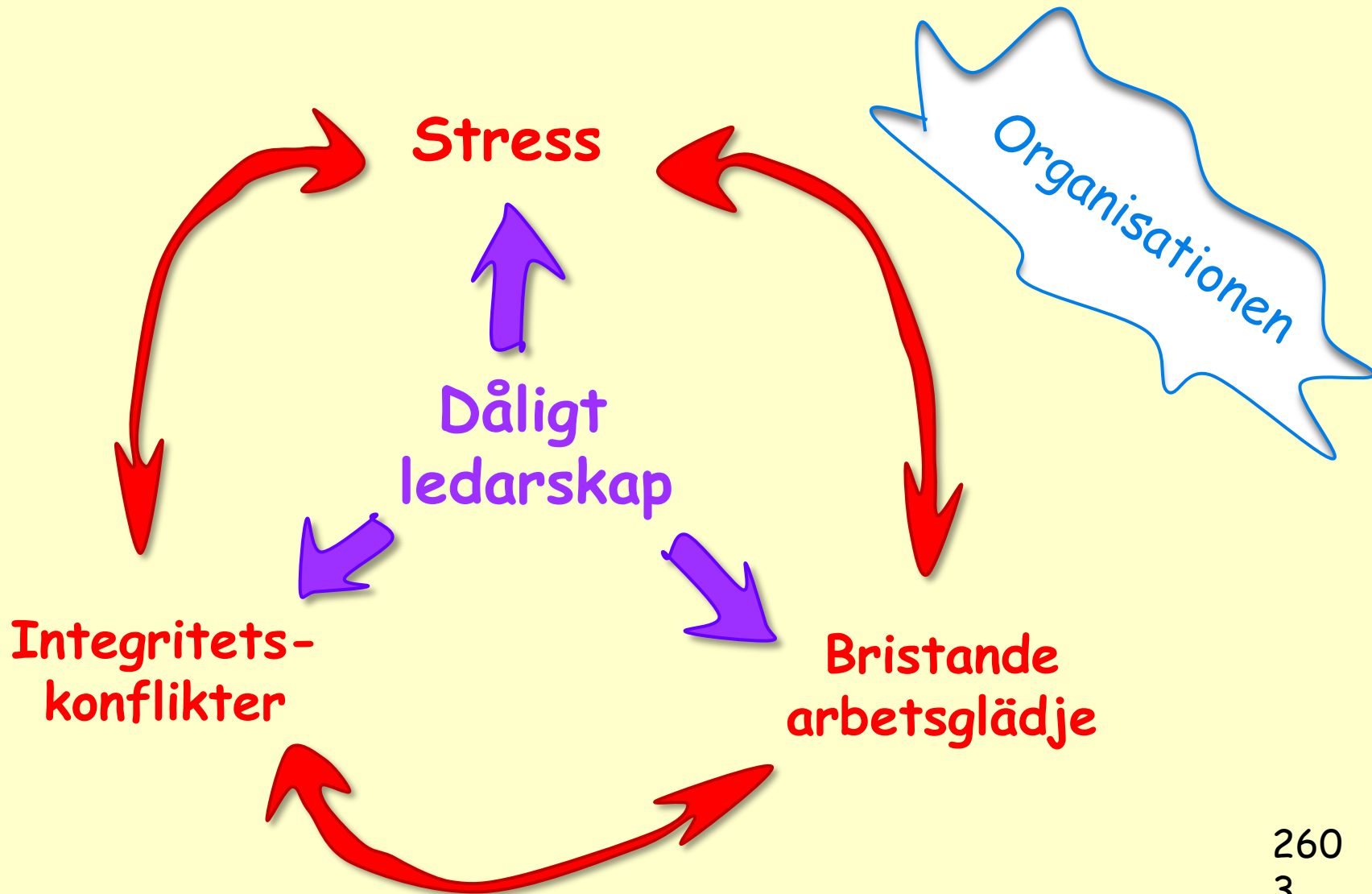
Men en viktig bit.

Ledarskap utan hänsyn till människors djupaste behov och drömmar -

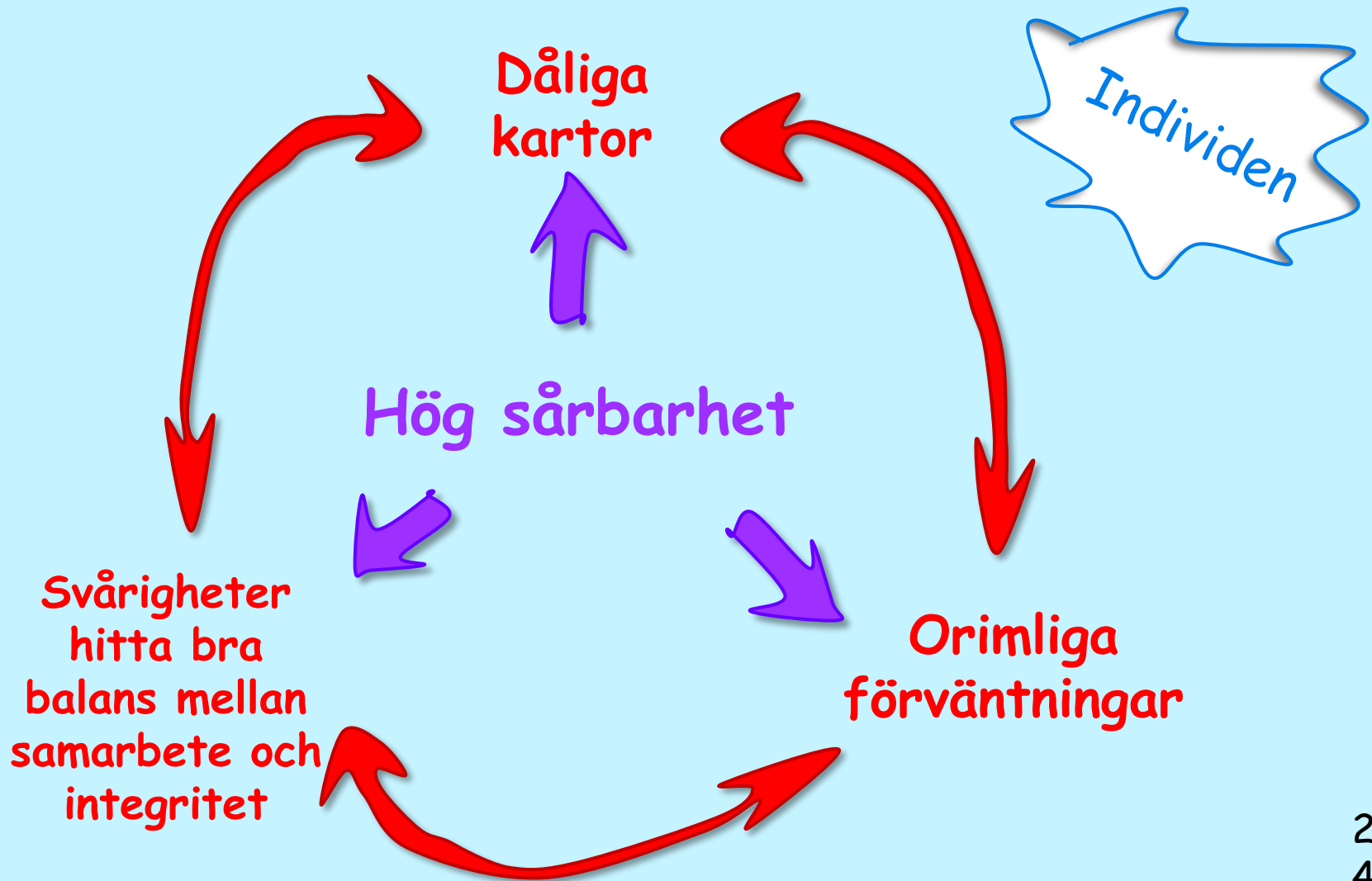
**glädje, mening, gemenskap, självkänsla, integritet,
att betyda något för andra**

- kommer inte att locka fram det bästa ur medarbetarna och därmed inte heller tillvarata organisationens fulla potential.

Taskig arbetsplats - en principskiss



Besvärliga medarbetare - en principskiss



Förslag till gruppövning på din arbetsplats

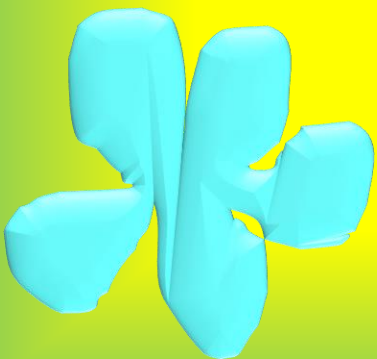
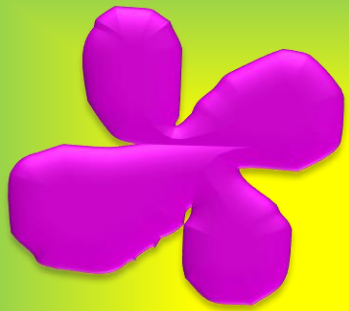
1. Försök komma på några saker som **du själv** skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi **tillsammans** göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med **ledningens** hjälp?

Distribuering av bilderna

1. Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd.
2. Rätt kunskaper.
3. Rätt anställd, på rätt plats.
4. Rätt prevention.
5. Rätt insatser för individen.

6. Rehabilitering av stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).
7. Medicinsk behandling av stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).
8. Insatser för medarbetaren med depression eller annan psykisk ohälsa (separat avsnitt).
9. Arbetsglädje - bästa skyddet mot stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).

Rätt chef, rätt
organisation och rätt
attityd



Diskutera!

Vad kan **chefen och organisationen** göra för att motverka skadlig stress och psykisk ohälsa?

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Hur är din arbetsplats?

Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

"So often the problem is in the system, not in the people. If you put good people in bad systems, you get bad results."

Stephen R. Covey



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?

Hög arbetsbelastning värre...

- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förställer sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

- ❑ Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man själv har.
- ❑ För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
- ❑ **Understimulering** och uttråkning.
- ❑ **Belöningen uteblir**
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
 - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- ❑ **Konflikter** med kollegor, ledning eller kunder.
- ❑ Negligering och **kränkningar**.
- ❑ Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- ❑ **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- ❑ Man **ser ingen mening** med det man gör.
- ❑ **Kompromisser** och konflikter mellan arbetets krav och den egna integriteten.

...**OCH** allt detta försämrar organisationens resultat!

Ledarskap med otillräckliga resurser är en högrisksituation för utbrändhet. Man tvingas kompromissa med sin egen integritet och be medarbetarna göra detsamma.

- 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.

Varför frågar ingen:



*"Vad kostar det att
jobba åt dig?"*

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

- Relationer och närhet?
- Vänner, föräldrar, barn, fru?
- Intressen, hobbies?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

"Bad jobs kill people"

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

Sharon Toker

Eller får jag något bra av att jobba här?

- Relationer och närhet
- Utlopp för mina intressen
- Mening
- Glädje
- Självkänsla, stolthet, integritet
- Personlig utveckling
- Hälsa

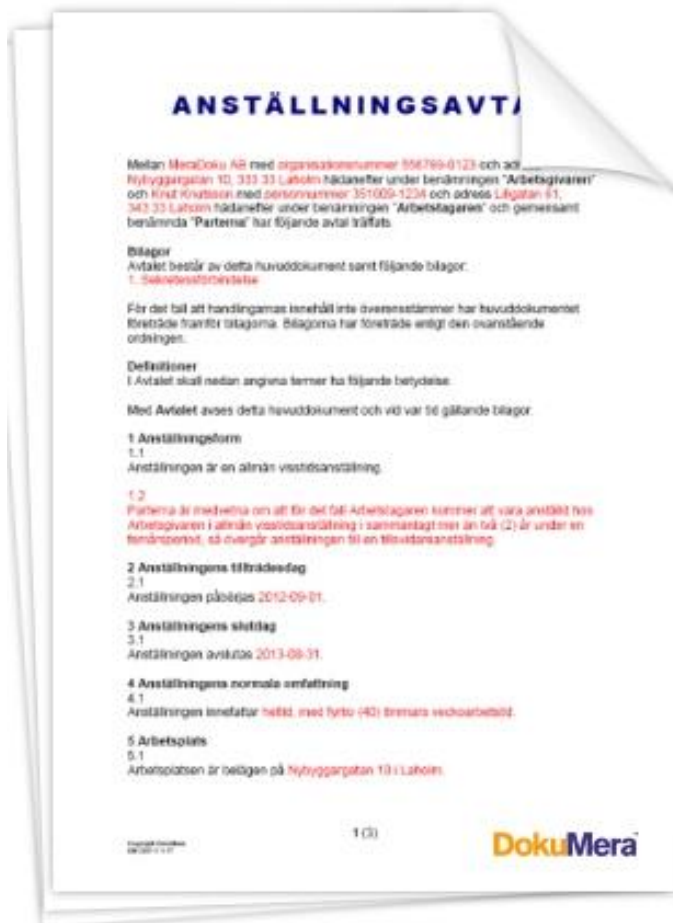
Bärkraft - kraft att bära

Vi måste få lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning.

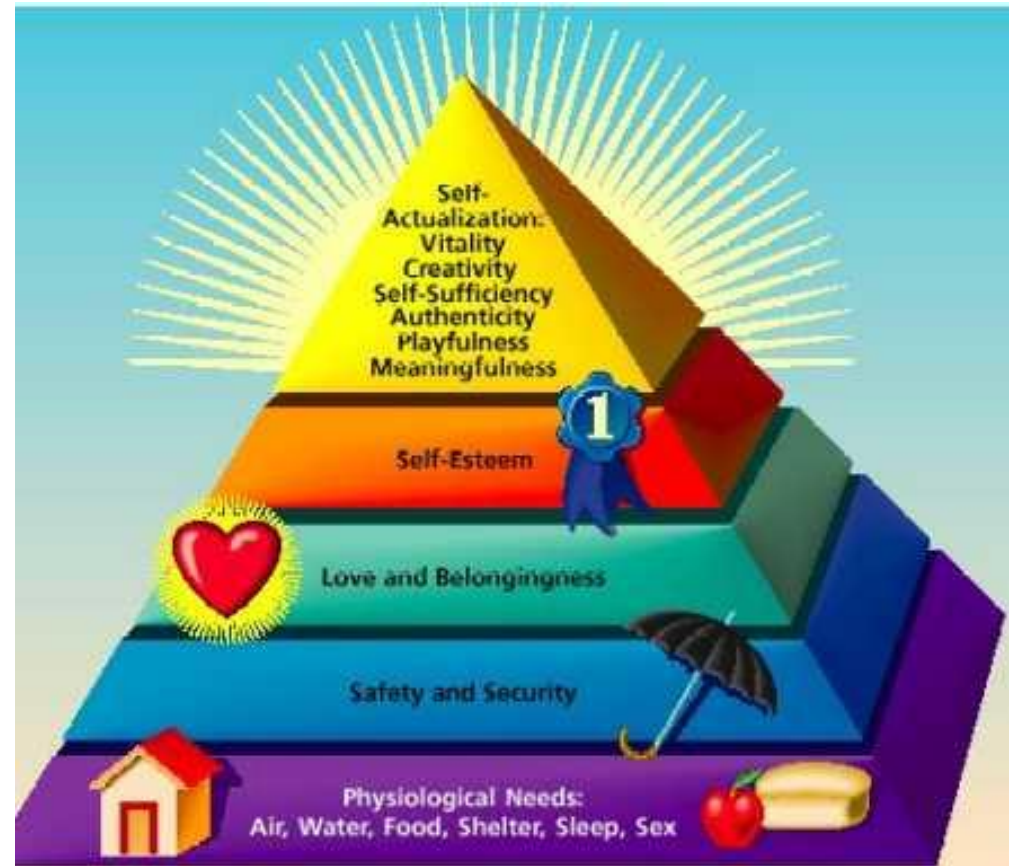
En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



Diskutera!

Vid en konflikt där arbetsplatsens/ledningens krav för tillfället synes oförenliga med medarbetarens bästa - hur väljer jag då att göra, var har jag min ultimata lojalitet?

Med andra ord - prioriterar jag medarbetarens eller organisationens behov när det bränner till?

How happy are your people?

"Varje ledare värd namnet vet hur deras medarbetare mår. Detta är ledarens främsta ansvar, och det ska inte behövas en massa tårtbitsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

Everything they do becomes imbued with meaning and purpose, and their work days are spent improving people's lives - and that makes them really happy at work."

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

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

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

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

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

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

"Develop teachers out of
fishermen, and you lift all of
society."

Chefsutbildningar fungerar dåligt

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

En studie bland 200 anställda på Arlanda flygplats pekar på att även om en utbildad chef är bättre på sitt jobb, blir inte arbetsklimatet bättre

av att bara utbilda den ena sidan.

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

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

- Kurser, mentorer eller coachning: Dåligt studerat.
- Dialog- eller backstagegrupper: Ökat självförtroende och handlingskraft i chefsrollen.
- I en studie fann man även ett positivt samband mellan dialoggrupper för läkare och deras upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö.

Gemensamt för de metoder som utvärderats i ovan nämnda studier är att **fokus ligger på verkliga problem och dilemman** som de deltagande presenterar samt att metoderna är manualbaserade.

“Med tanke på den relativt entydiga bilden av vilka chefsbeteenden som bidrar till bättre hälsa bland personalen finns det dock all anledning att se chefsurval, framför allt bortgallring av dem med negativa ledarbeteenden, som en preventiv åtgärd.”

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Att skicka folk på kurs är av begränsat värde.

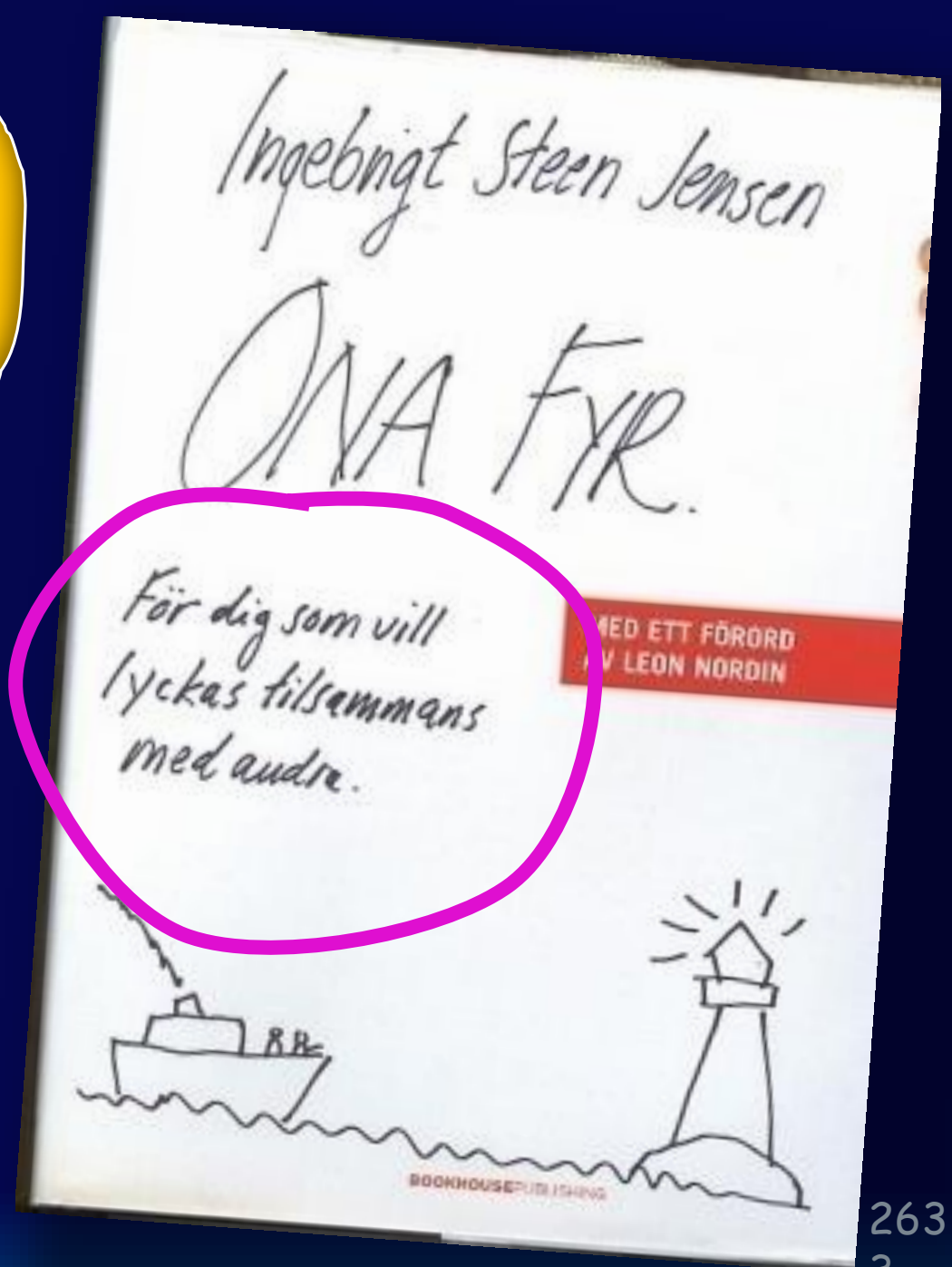
En människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Det finns bra böcker om ledarskap...

Du som vill trivas på jobbet *måste* läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning.

Vad kännetecknar företag och medarbetare som lyckas, som når sina mål och som har kul på vägen?





Hur skapar vi en god stamkultur?

"Men innan du kommer så långt måste du inse något smärtsamt: i de flesta företag och organisationer är jobbet otroligt tråkigt."

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

Företag behöver BÅDE kultur och struktur

Struktur

- Chef.
- Kan beslutas, t ex organisationsform.
- Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med.

Kultur

- Ledare.
- Värderingar, hur vi är mot varandra.
- Kan inte bestämmas, måste **levas**.
- **Har vi valt vår kultur?** Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

Har ni valt denna kultur?

Företagets kultur och medarbetarnas behov

Sedd, hörd, bekräftad, uppskattad
Individ, inte utbytbar
Behövd

Organisationen
behöver **skapa**
en kultur som
uppmuntrar
detta



Ansvarstagande, initiativtagande,
arbetsglädje mm är **resultat** av kulturen

Värdefulla inslag i företagets kultur

- Synliggör människorna i organisationen.
- Utveckling, inte "behålla".
- Utvecklar kulturen och inte bara strukturen.
- Göra skillnad.
- Medvetet välja värderingar och leva dem.
- Vilja arbeta här respektive vilja ha dig som medarbetare.

Hur ser du på ditt arbete?



"Privilegium att få åldras och vara frisk
och få arbeta med det som är roligt."

"Utveckling"

- Är det kulturen eller strukturen vi utvecklar?
- Man kan öka strukturen utan att riskera kulturen, om man gör det rätt.
- En organisations utveckling beror av människornas utveckling. Människorna måste börja vara annorlunda mot varandra.
- Skilj på personlig utveckling och personlighetsutveckling.

"Utveckling"

- Anställ de lämpligaste, inte de "bästa".
- Vad passar den här personen till, **var kommer just dennes begåvning bäst till sin rätt?**
- De som redan trivs där de är får nya jobb, inte de missnöjda.
- **Att leda sig själv är det svåraste i ledarskapet.**
- Gäller att hitta **ditt sätt**, ditt eget sätt.
- **Att utveckla/s/ är idag ofta att välja bort,** förminska, fokusera.
- Optimera, inte maximera.

Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?

- Det är inte priset utan **känslan** som styr våra val.
- Vi väljer människor och känslor.
- Vi vill ha att göra med människor vi tycker om.
- Vi gillar de vi tror gillar oss.
- Det mänskliga mötet är det som avgör.
- Vilka känslor kommer **kunderna** med, och vad vill du att de ska tänka och känna när de går härifrån?
- Vad vill du att dina **medarbetare** ska tänka och känna när de går hem?
- Hur tror du att kunderna och medarbetarna faktiskt tänker och känner?

Rätt kunskaper



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

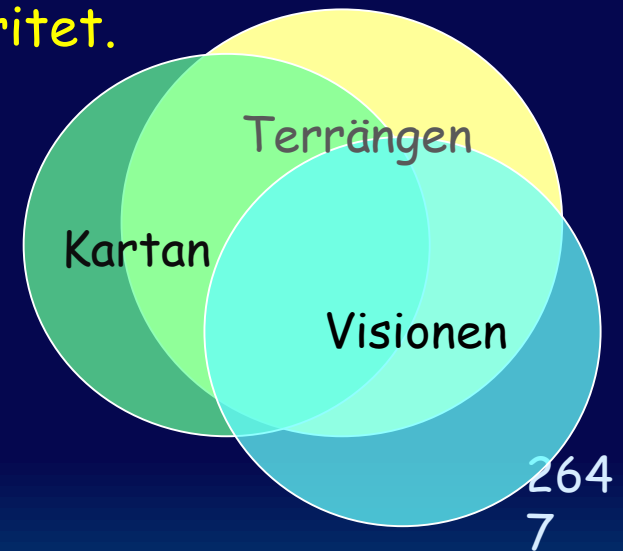
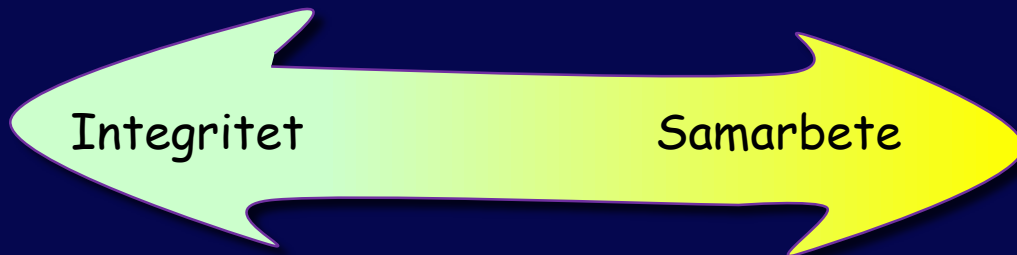
Skyddet

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

Kan jag som chef identifiera anställda med risk för utmattning?

- Individens själv saknar ofta sjukdomsinsikt och stupar på sin post.
- Någonting har ändrat sig, den anställde är inte som vanligt.
- Negativa känslor, irritabilitet, konflikter.
- Brist på glädje och spontanitet.
- Trött efter ledighet.

Arbetsrelaterad trötthet och hälsan

Arbetsrelaterad trötthet har starkt prognostiskt värde för subjektiva hälsoproblem som t ex **psykosomatiska problem, känslomässig utmattning och sömnstörning.**

Arbetskrav



Arbetsrelaterad trötthet



Framtida hälsoproblem

Några stressvarningar att vara uppmärksam på

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

Stress på jobbet bagatelliseras i medarbetarsamtal

Karlstads universitet

Individuella medarbetarsamtal är inget bra forum för att diskutera frågor om balans i livet. Det är alltför riskabelt för medarbetaren att uttrycka att hon eller han upplever stress. Det visar forskare vid Karlstads universitet.

Forskarna började redan 2005 att undersöka hur arbetsplatser kan underlätta för sina anställda att både göra karriär och ha ett liv vid sidan av jobbet. En hypotes var att medarbetarsamtal kunde vara en bra grund för att i lugn och ro få diskutera problem och möjliga lösningar.

Fast så är det inte, visar det sig. Tvärtom kan medarbetarsamtalen bli en arena där normer kring hur en god medarbetare bör vara understryks och verkställs. Också den medarbetare som har antytt att arbetsbelastningen är för hög, glider under samtalets gång över till att i samspel med chefen bagatellisera problemen och lägga ansvaret för en eventuellt upplevd stress på sig själv eller ett krävande familjeliv.

- Normen är stark att den goda medarbetaren ska se stress som prestationshöjande och inte klaga. Det sägs till och med uttryckligen: "Trivs man inte med det får man nog hitta nåt annat.", säger Christina Olin-Scheller, som är lektor i litteraturvetenskap vid Karlstads universitet.

Studien har gjorts på ett tjänsteföretag med cirka hundra anställda. Hela personalen fick svara på en enkät om hur de upplever medarbetarsamtalen. Därutöver har åtta medarbetarsamtal videofilmats och analyserats av två språkvetare, en sociolog och en litteraturvetare.

- Materialet är unikt. Det är visserligen ganska litet, men det visar på mycket intressanta mönster. Eftersom medarbetarsamtalen är så nära kopplade till lönesättning, blir det alldeles för riskfyllt att klaga på arbetsförhållandena och därmed visa att man inte är stresstålig, säger Erica Sandlund, lektor i engelska.

Istället för att problemen ska individualiseras i samtal mellan chefen och enskilda medarbetare, efterlyser forskarna mer kollektiva arenor för att diskutera arbetsbelastningen.

- Det kan till exempel vara anonyma enkätundersökningar eller gruppsamtal, säger Christina Olin-Scheller.

Forskningen är en del av projektet Jämväxt vid Karlstads universitet. Projektet arbetar för att skapa mer jämlika villkor i arbetslivet.

Tips för att hantera människor i "röd zon"

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

Rätt anställd, på rätt
plats



Är du på rätt ställe?

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

Hälsolära, 1947

Är du på rätt ställe?

“Vi har alla en uppgift att utföra, en plats att fylla, och ju bättre vi lyckas härmed, desto bättre trivs vi med vår tillvaro [...] Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete.”

Hälsolära, 1947

Rekrytera folk som passar in

- Det är stressande att inte "passa" in, att inte dela organisationens mål och värderingar, att inte "vara som de andra".
- Testa mot företagets värderingar redan vid anställningen. Tydlighet!
 - Vad vi gör, hur, varför, kontexten?
 - Våra värderingar, vår människosyn.
 - Vad förväntar vi oss av dig, vilket är uppdraget?
 - Vilka stressorer har vi?

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

“Dessa företag har tydligare strategier för ledarskapet och tar i större utsträckning till vara personalens idéer om hur organisationen kan förbättras. För dem är det självklart att medarbetarna är delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet.”

Magnus Svartengren, professor vid KI

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

- Rekryterar cheferna *internt*.
- *Karriärvägarna är tydligare.*
- Genomtänkta strategier för att få *personal som passar in* i organisationen.
- *Värderar ledaregenskaper* som social kompetens.
- *"Satsar på att få duktiga medarbetare"*.
- *"Att trivas i gruppen och acceptera och dela företagets värderingar är minst lika viktigt som rätt kompetens."*

	Lindelöw	Schmidt och Hunter	Hufcutt, Arthur m fl	Walker	Smith, Gregg, Andrews
<i>Perfekt förutsägande av personens prestation = 1,0</i>					
<i>Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0,0</i>					
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	<0,10	0,00	0,01-0,02
Antal utbildningsår	0,10				
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Kombination av strukturerad intervju och begåvningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" alt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendeinriktad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begåvnings- och intelligenstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"Gruppövningar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Ostrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" alt. "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetsgrannhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15

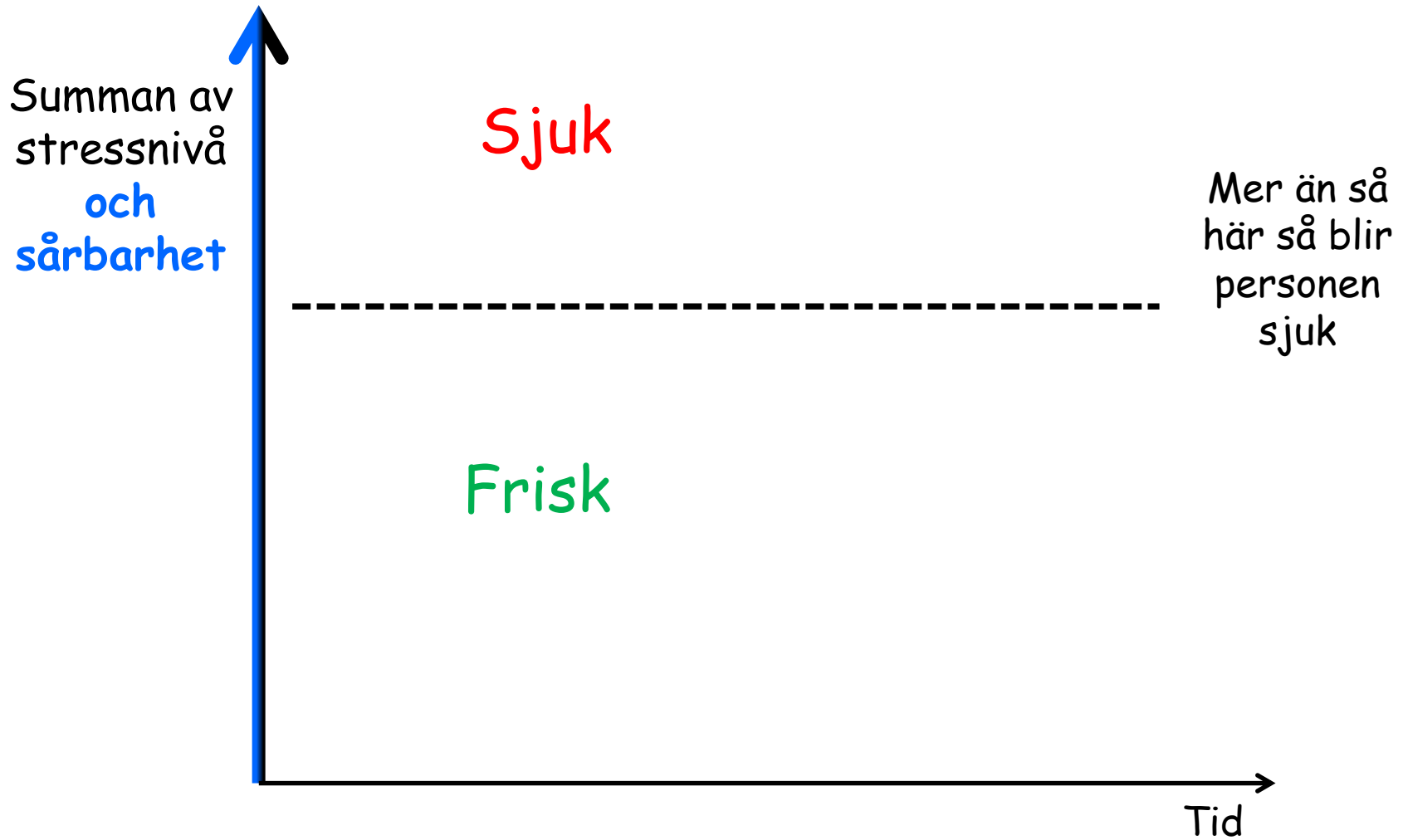
Några frågor:

Är detta en person som ö h t kan må bra?

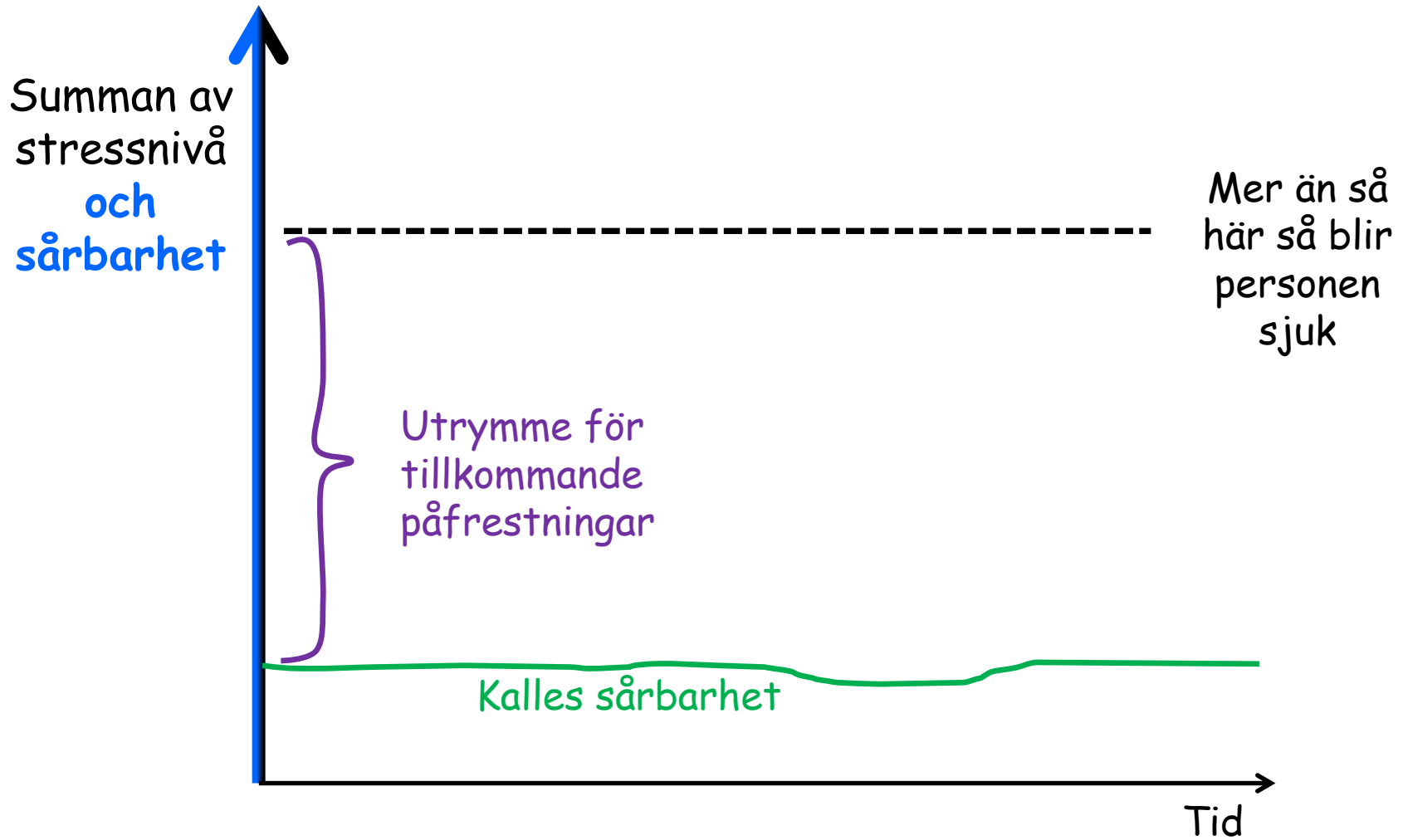
Finns det förutsättningar för just denna person att må bra hos oss?

Går det ö h t att må bra hos oss?

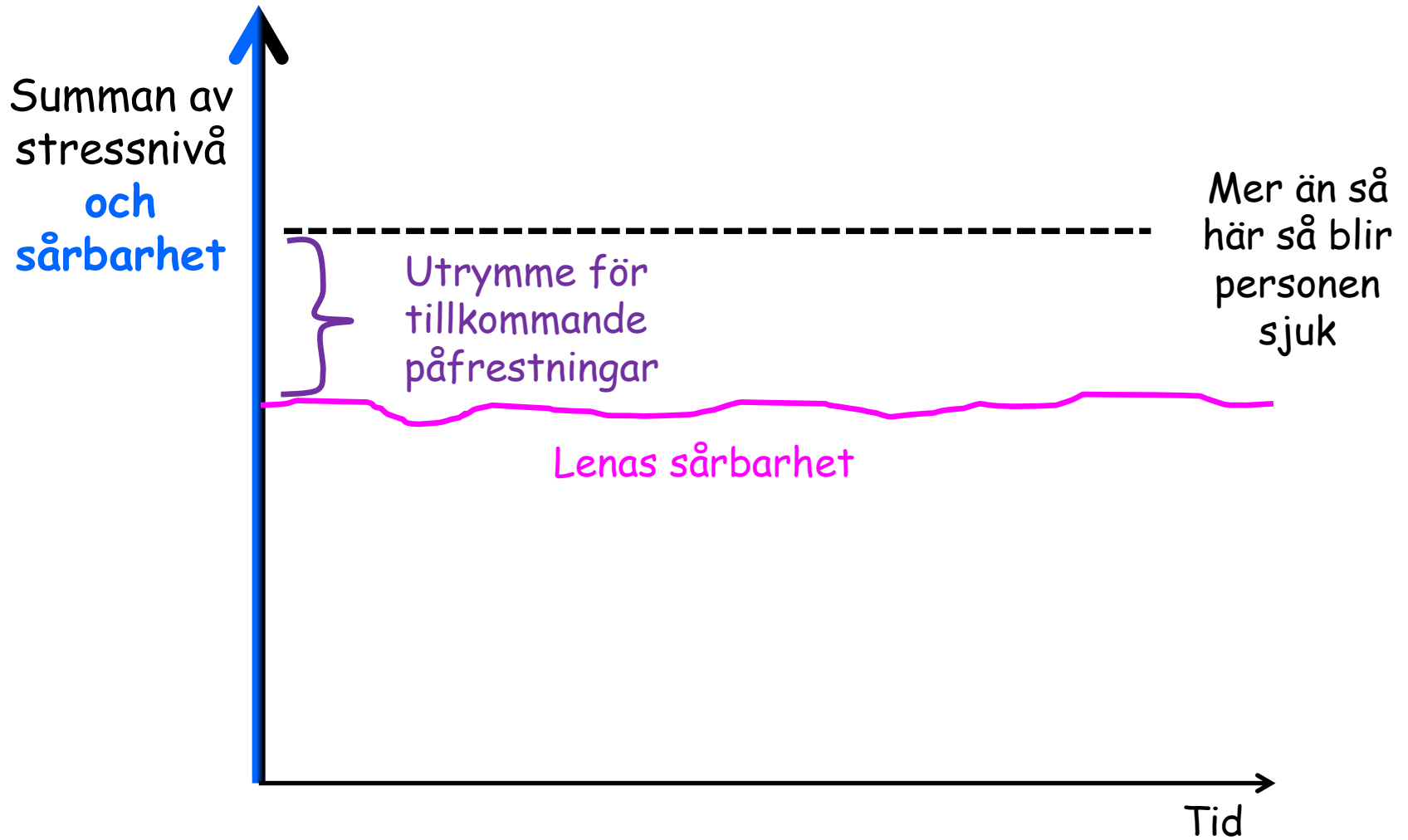
Hur stor marginal har personen?



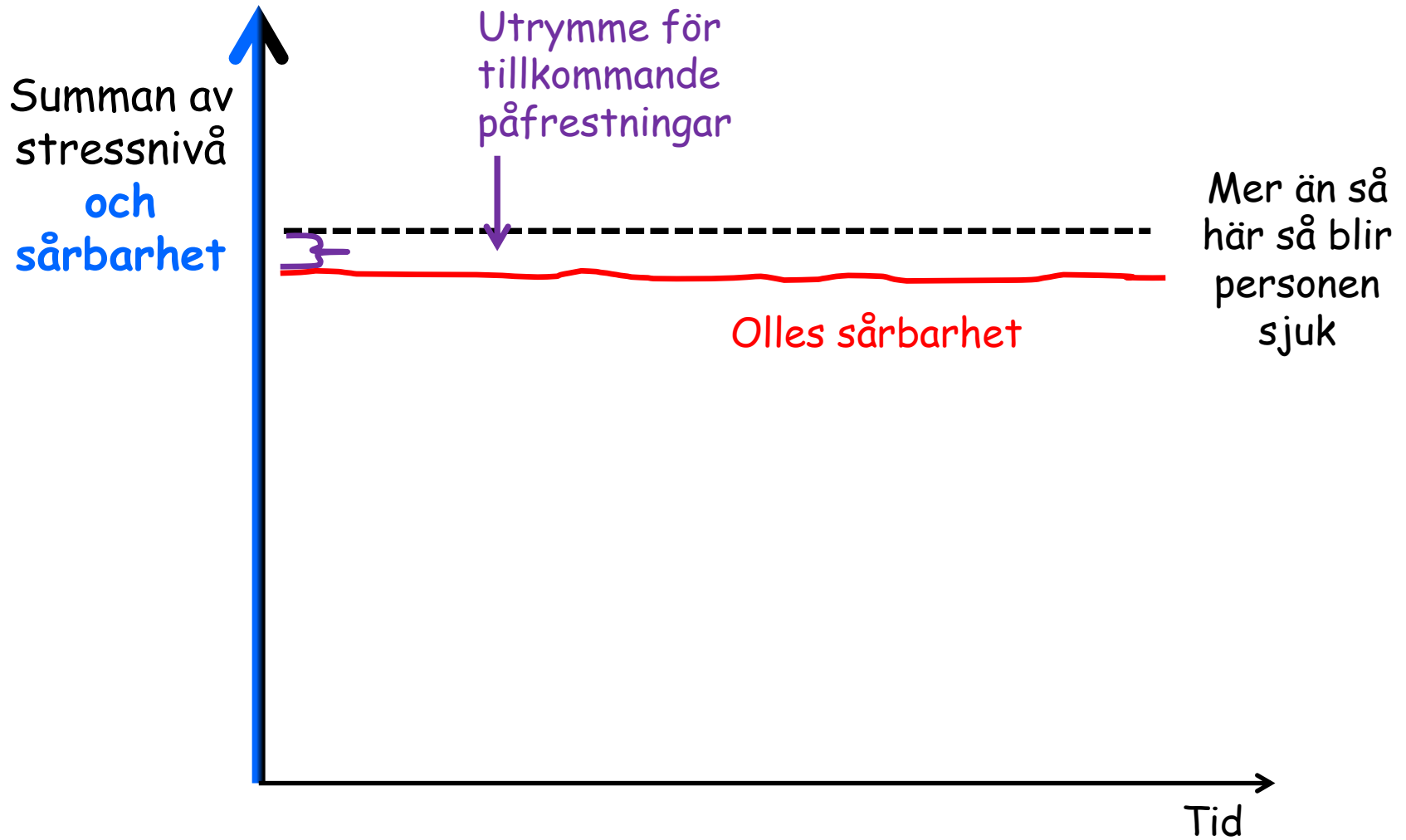
Här kan man utan risk ställa krav



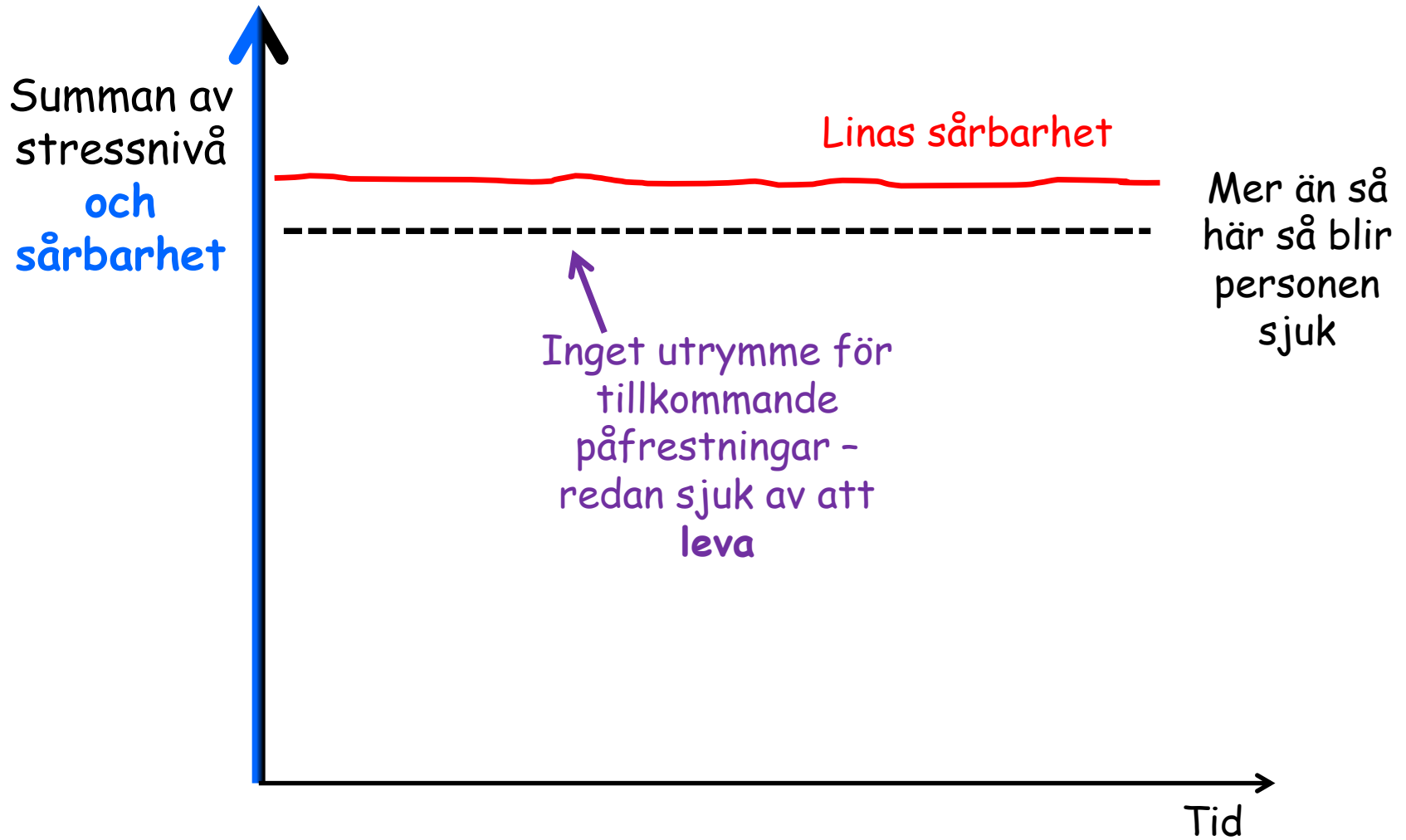
Här går det nog också bra



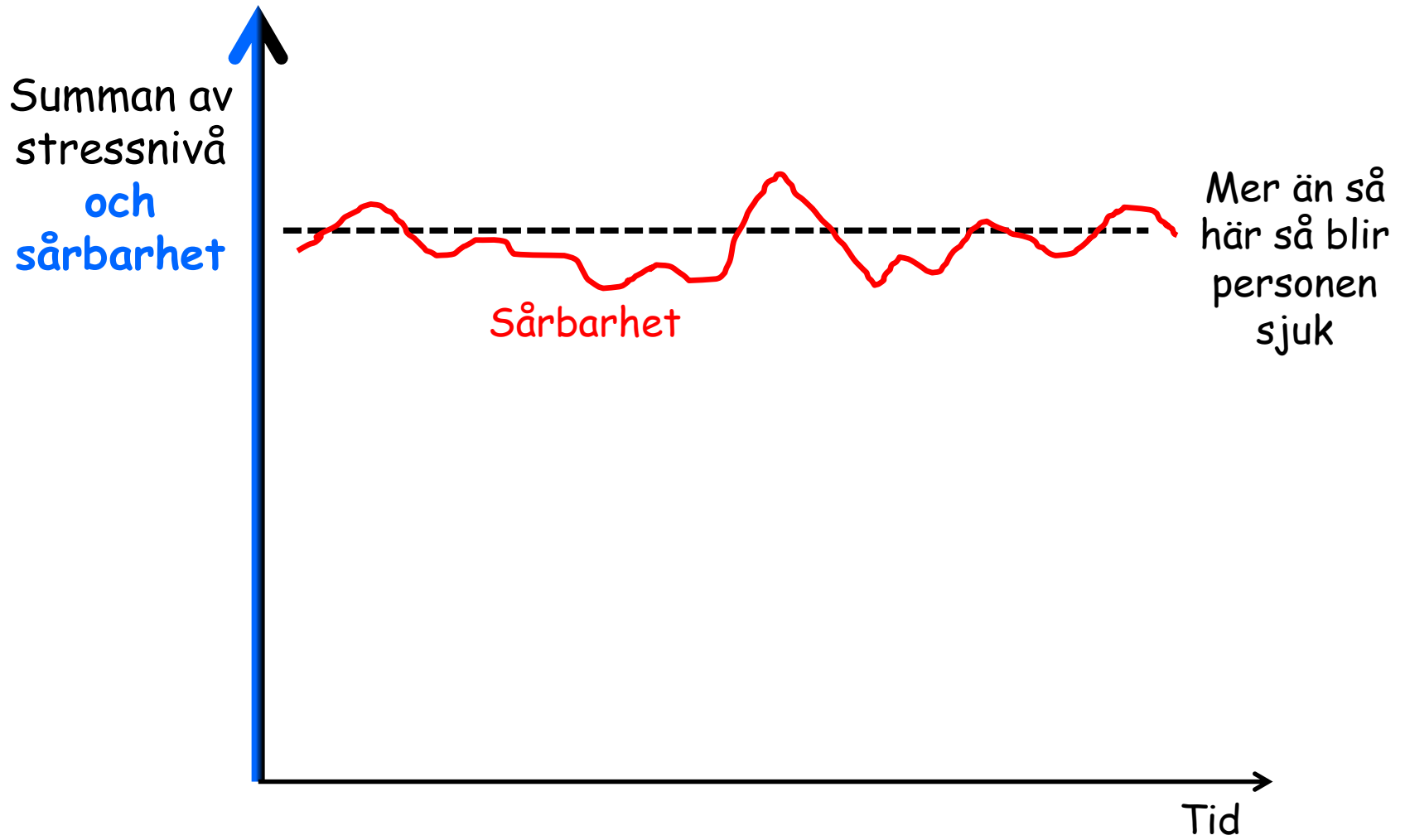
Vad händer om någon försöker ställa krav på Olle?



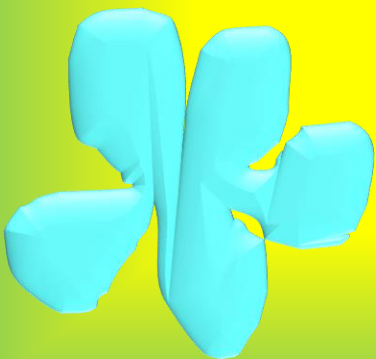
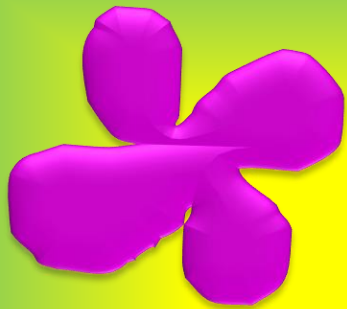
Hur gör man som chef här?

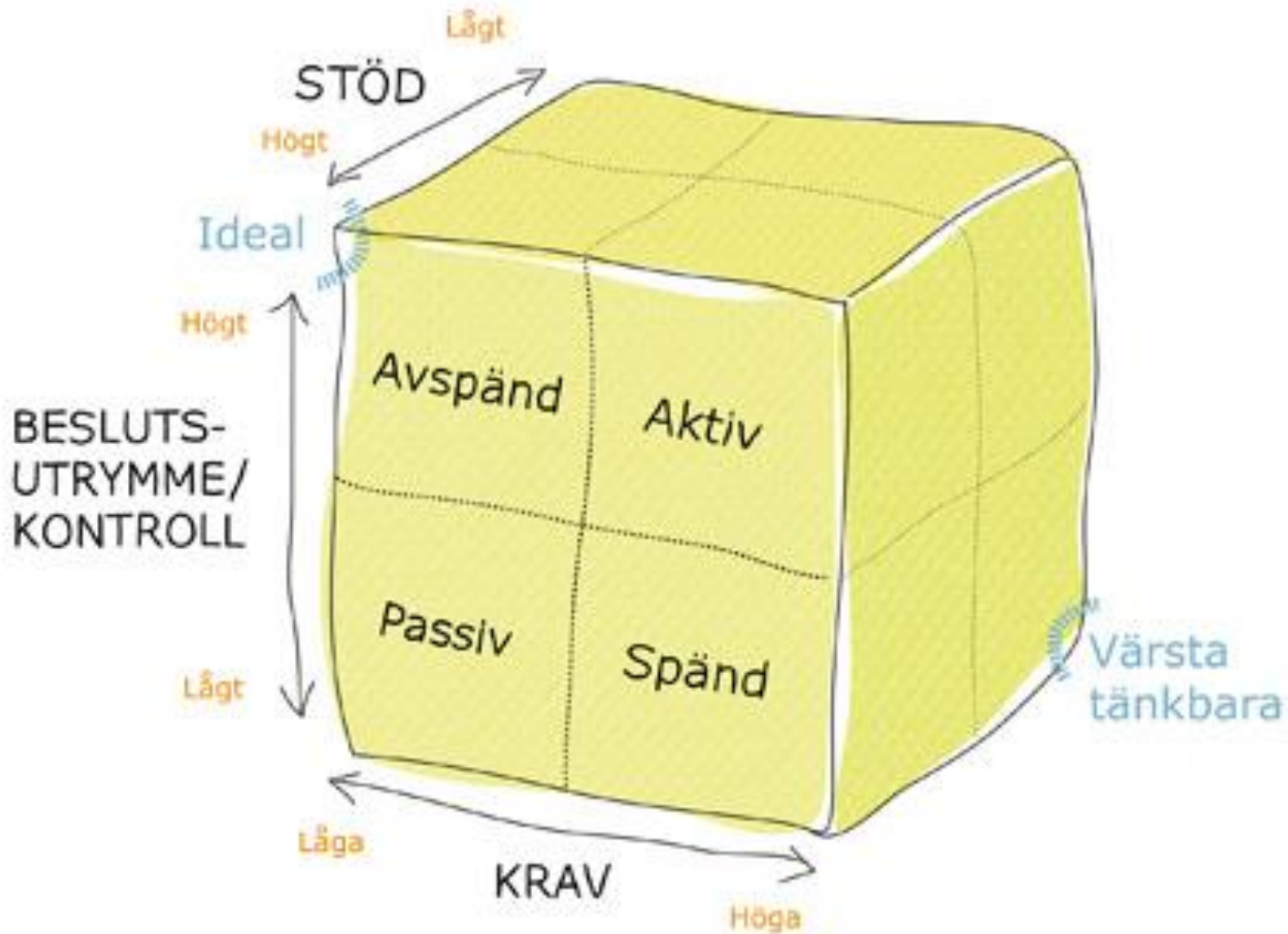


Sköra människors liv ser ofta ut så här

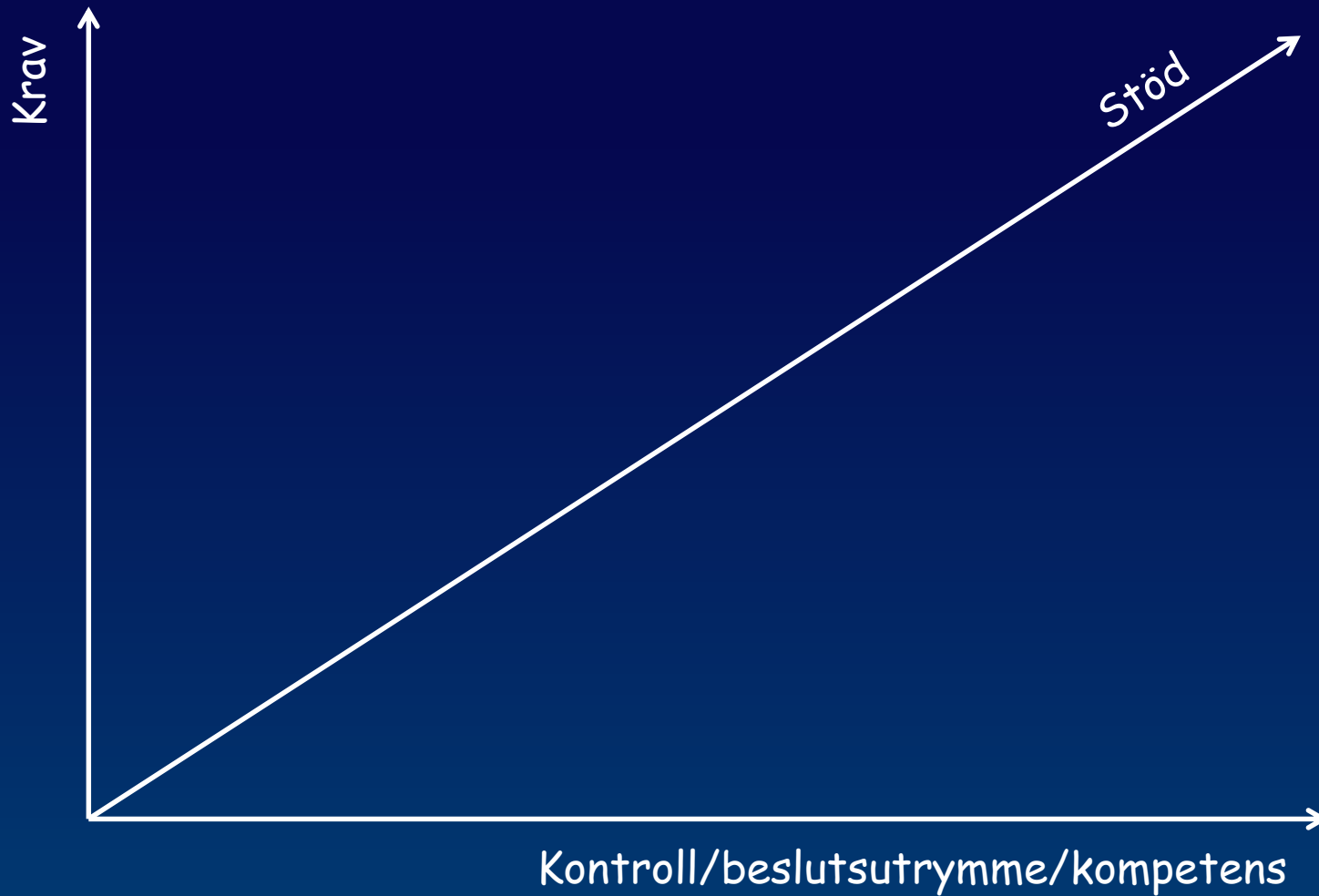


Rätt prevention





Krav-, kontroll- och stödmodellen



Svårighetsgrad / krav

Ångest och
ängslan

"FLOW"

Titta på

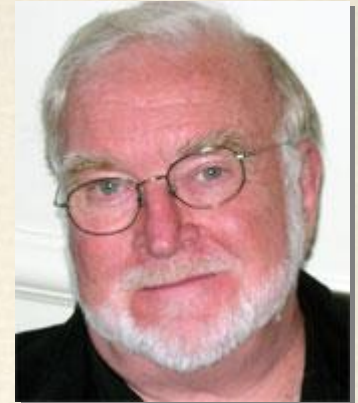
1. "Flow-kanalens" bredd
2. Hur personen hanterar att **inte** befinna sig i flow

Uttråkning

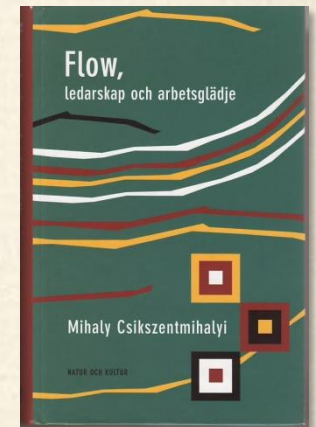
Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll



Flow



- "Självförverkligande" (Maslow): **Att uttrycka alla våra inneboende möjligheter och talanger fullt ut**, allt vi kan och allt vi är.
- "Flow": **Balans mellan utmaning och skicklighet**, i en viss uppgift eller t o m i livet i stort. Hela vår skicklighet tas i anspråk, men uppgiften är inte svårare än att vi klarar av den.
- I flow är kraven precis lagom utifrån vår kompetens för uppgiften, och **därför upplever vi varken stress eller tristess**.
- I flow känner vi oss fullständigt **närvarande**, **absorberade och levande**.
- **Flow är en möjlighet till högre livskvalitet**. Ju mer man befinner sig i flow, desto högre är ens livskvalitet.



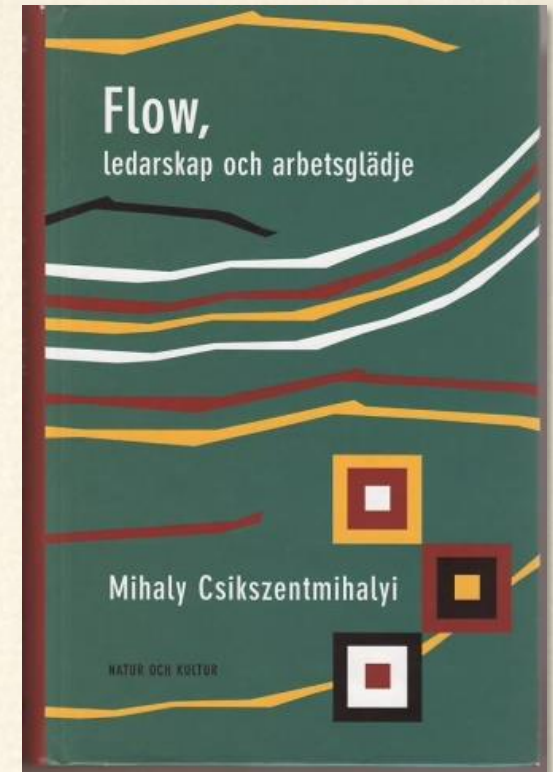
Flow

- **En känsla av mening** med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- **Sök aktivt nya utmaningar** för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens **sinnesstämning**.
- Flow är ett användbart begrepp även i personliga relationer. Medarbetare, barn, partner och vänner kan bli till ren rutin om man inte hittar sätt att fördjupa de känslomässiga banden. Det är bara **relationer som utvecklas och mognar som förblir fräscha och njutbara**.

Csikszentmihalyi

Hur känns det att vara i flow?

1. Målsättningarna är tydliga.
2. Feedbacken är omedelbar.
3. Balans mellan möjlighet och skicklighet.
4. Koncentrationen fördjupas.
5. Nuet är det som betyder något.
6. Kontroll är inget problem.
7. Känslan av tid är förlorad.
8. Förlust av egot.



Csikszentmihalyi

"Peak experiences"

De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihalyi Csikszentmihalyi

Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga **förutsättningar** är
 - mening
 - sammanhang
 - utveckling
 - variation
 - lagom svåra utmaningar som ökar med tiden
 - stöd från ledningen
- Allteftersom medarbetarens skicklighet ökar måste också **uppgiftens svårighetsgrad öka** för att flow ska kunna bibehållas. Medarbetaren blir annars uttråkad vilket är en säker väg till försämrade prestationer.

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

En förklaring är att även om människor är gjorda för arbete, är de flesta arbeten inte gjorda för människor.



Csikszentmihalyi

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter, tempo mm.
- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

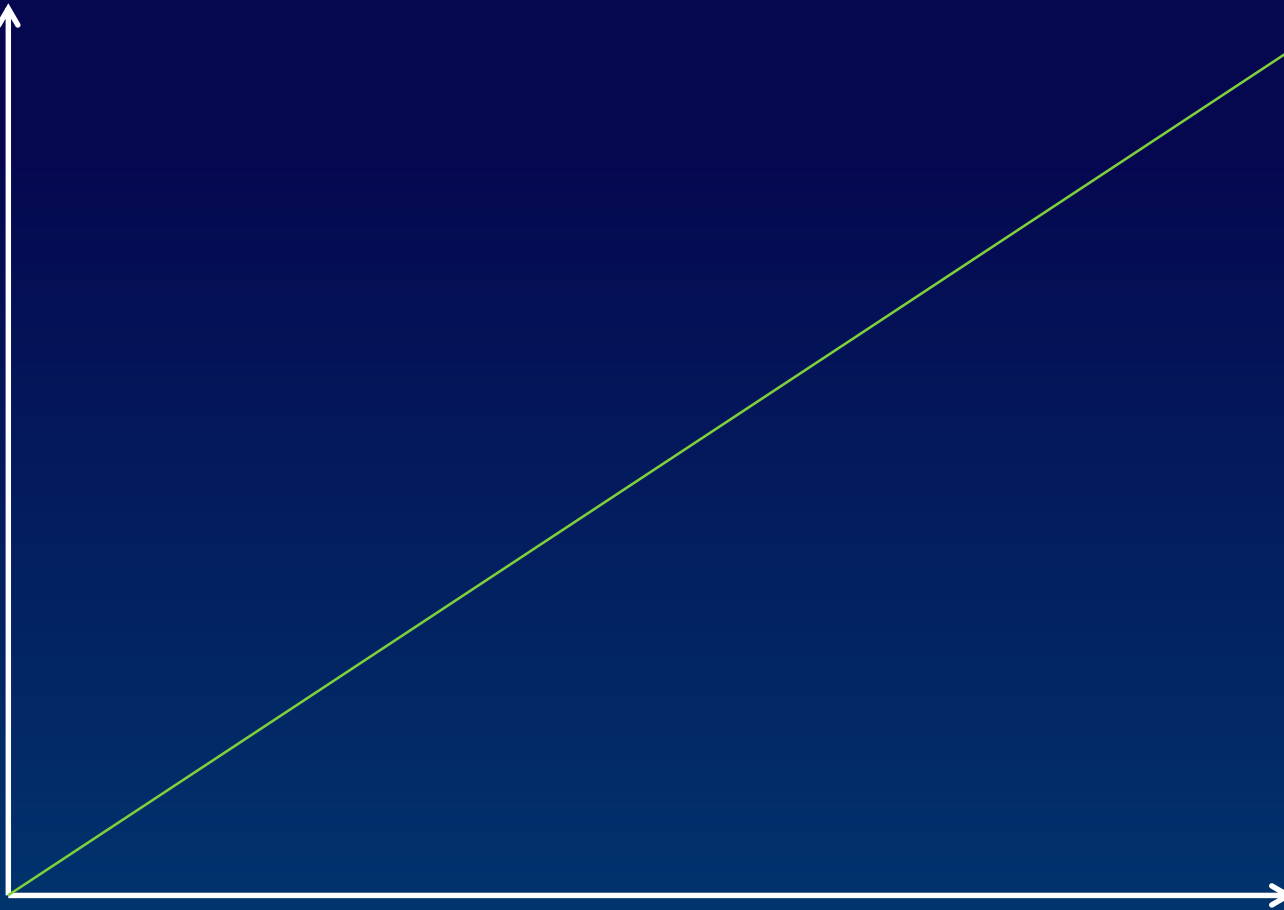
Maximera eller optimera?

Du ska inte försöka "maximera" gruppens prestationer. Att ständigt öka pressen, öka kraven, begära övertid osv gör att medarbetarna förr eller senare tar slut och sjukskriver sig eller byter jobb.

OPTIMERA gruppens prestationer är bättre. Det innebär att ta ut det mesta ur gruppen, utan att skada dess möjligheter att leverera långsiktigt.

Ansträngnings- och belöningsmodellen

Belöning



Ansträngning

Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

- "Spänt" arbete (höga krav + litet beslutsutrymme) orsak till ca 10 % av alla **hjärtinfarkter**.
- **Ont i rygg/nacke/skuldror**: höga psykiska krav, litet beslutsutrymme, dåligt socialt stöd ökar risken.
- **Kombinationen** av både fysiska och psykosociala påfrestningar i arbetet ger kraftig överrisk för ländryggsvärk hos arbetande kvinnor.

Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

1. "Person-Environment Fit"
 - "Hitta rätt man på rätt plats": individbedömning + kravprofil för arbetet
2. Krav/kontrollmodellen
3. Krav/kontroll/**stöd**modellen
 - "Socialt stöd eller *socialt klimat*"
 - Isolerad, utan stöd av arbetskamraterna
4. Ansträngning/belöningsmodellen
5. Bristande KASAM
6. "Bristande Maslach"

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

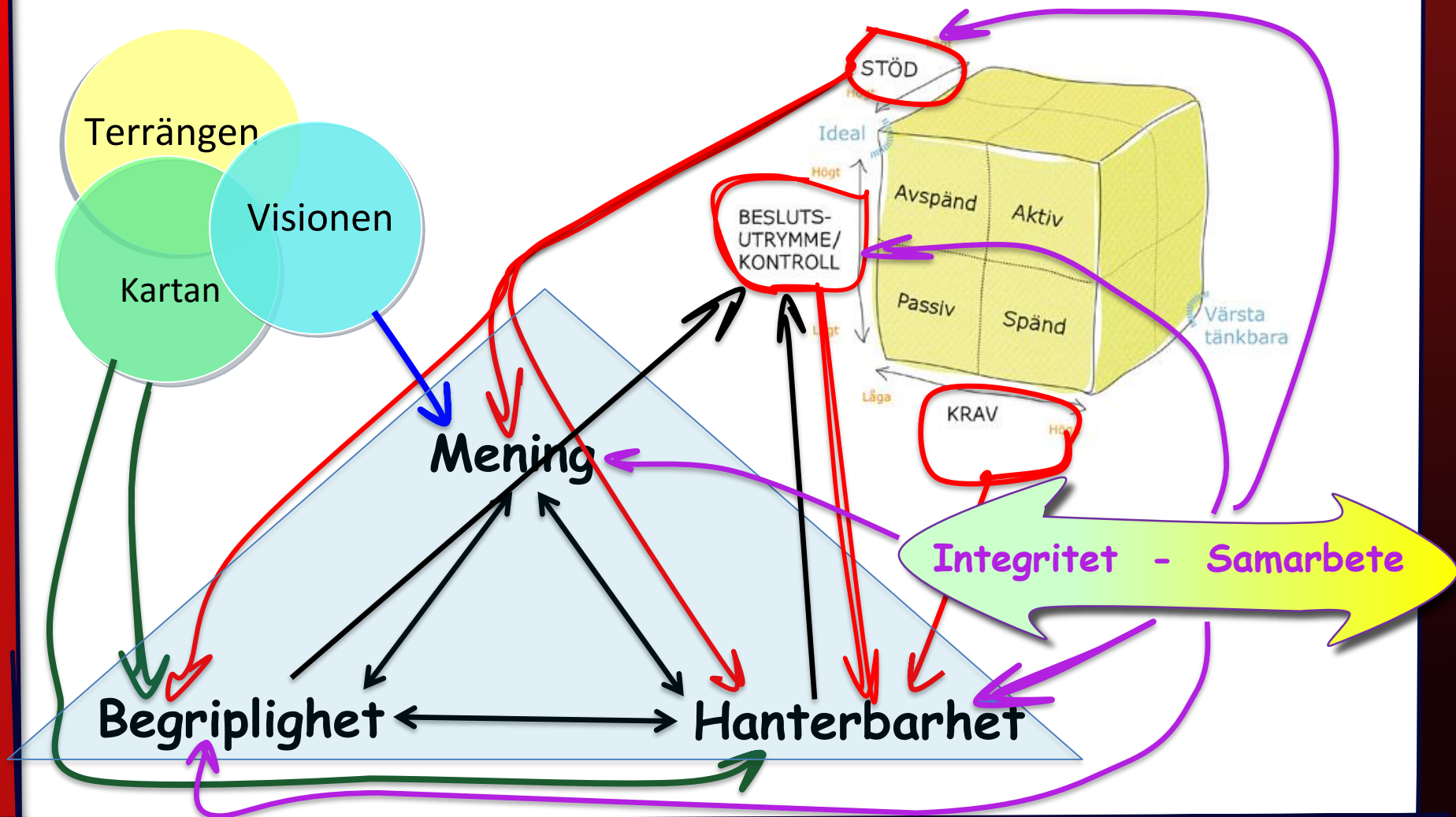
5. KASAM

- Mening
- Begriplighet
- Hanterbarhet

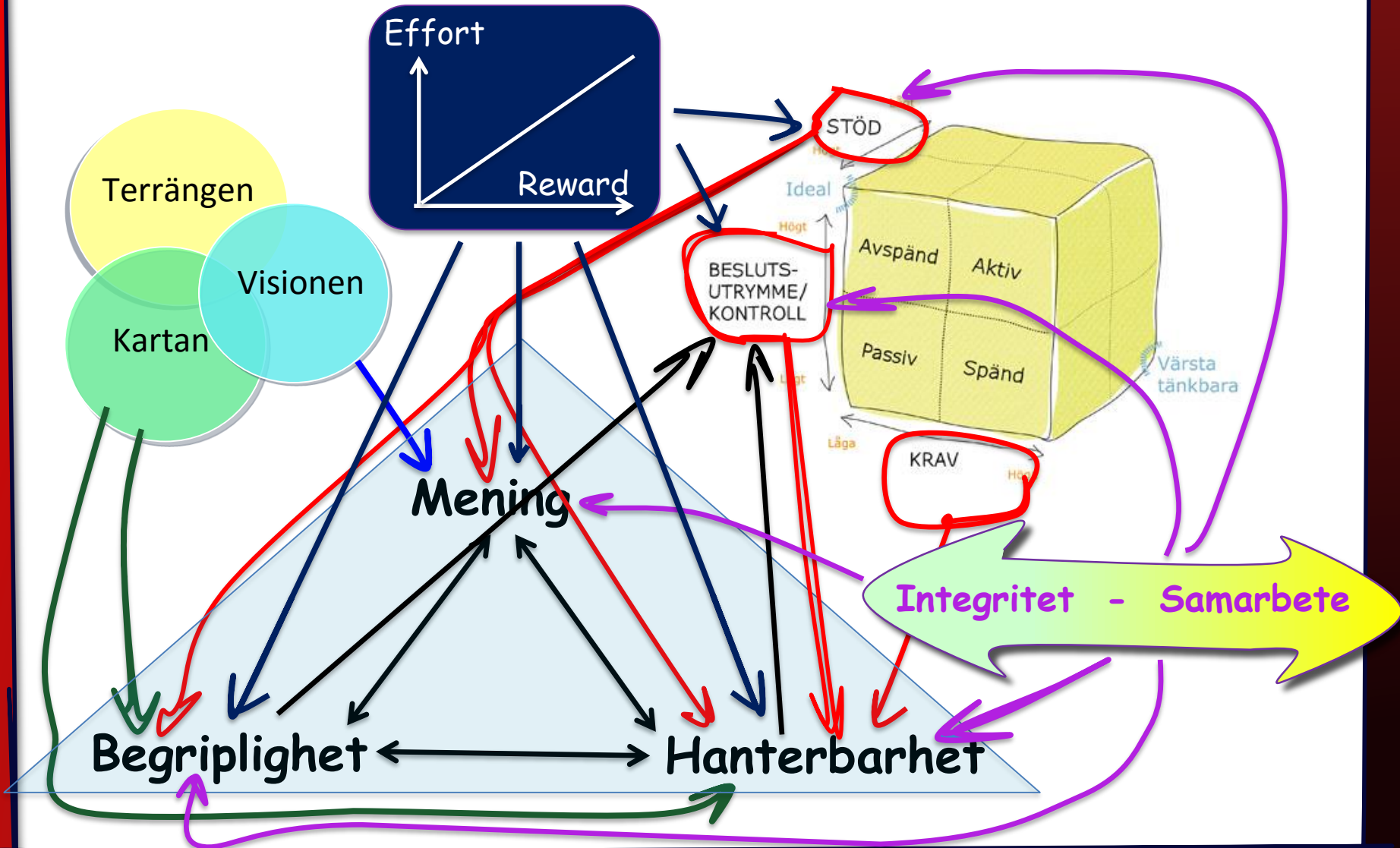
6. Maslach och Leitner

- Rimlig arbetsbelastning
- God kontroll över arbetssituationen
- Adekvat belöning
- Bra arbetsgemenskap
- Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
- Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

KASAM, krav/kontroll/stöd, ansträngning/belöning, är/tror/vill och integritet/samarbete



KASAM, krav/kontroll/stöd, ansträngning/belöning, är/tror/vill, integritet/samarbete ~~samt Maslach~~



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?

En god arbetsplats förebygger utbrändhet

1. **Rimlig** arbetsbelastning
2. **God** kontroll över arbetssituationen
3. **Adekvat** belöning
4. **Bra** arbetsgemenskap
5. **Klara** riktlinjer för befordran, **rättvisa**
6. Inga **värdekonflikter**, **meningsfullt** arbete

God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

1. Lagom krav (*krav/kontroll*).
2. Inflytande (*krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet*).
3. Socialt stöd (*krav/kontroll/stöd, KASAM hanterbarhet*).
4. Meningsfullt arbete (*KASAM mening*).
5. Förutsägbarhet (*KASAM begriplighet + hanterbarhet*).
6. Belöning (*ansträngning/belöning*).

Ökad risk för utbrändhet

1. Alltför höga krav
2. Bristfällig kontroll
3. Bristfällig belöning (i vid bemärkelse), orättvisor
4. Bristande gemenskap och stöd
5. Värderingskonflikter
6. Brist på meningsupplevelse

(Maslach och Leiter)

Existentiella faktorer som rättvisa och meningsfullhet har visats vara mycket viktiga för arbetsmotivationen och som orsaker till arbetsrelaterad ohälsa.

Befrämjar hälsa

1. Autonomi (KASAM, krav-kontroll)
2. Kontroll (KASAM, krav-kontroll)
3. Mening (KASAM)
4. Belöning (effort/reward, KASAM)
5. Social anknytning (krav/kontroll/stöd)

God kontroll över arbetssituationen

- Autonomi.
- Kunna styra sin tid.
- Kunna reglera arbetsmängden.
- Kunna styra arbetsuppgifterna.
- Gärna få utlopp för "självförverkligande" / "högre" behov som kreativitet och att uttrycka sig själv och sin personlighet.



Bra arbetsgemenskap

- Det förefaller som att goda personliga relationer och en känsla av gemenskap mellan medarbetarna på arbetsplatsen förebygger "utbrändhet".
- Behövs även bra stöd utanför arbetsplatsen.
- Mentor säkert bra för många.



SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

Snälla kollegor förlänger livet

Vänliga kollegor som hjälper dig i arbetet förlänger livet. Det visar forskning från universitetet i Tel Aviv i Israel, som presenteras i tidningen Health Psychology. I studien har 820 personer från olika branscher följts under 20 år. Personerna fick i början av studien svara på frågor om sin arbetsmiljö, bland annat graden av socialt stöd. Resultatet visar att de som hade ett gott stöd levde längre.

ANNA DE LIMA FAGERLIND

Den goda arbetsplatsen i primärvården



Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):

1. Bra arbetskamrater (70%).
2. God bemanning.
3. Delaktighet i beslut kring verksamheten.
4. Tillräckligt med administrativ tid.
5. Möjligheter till kompetensutveckling.
6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen.
7. Välorganiserad mottagning.
8. Möjlighet att variera arbetstiden.

(1114 svar)

Den goda arbetsplatsen i primärvården



Viktigast för trivseln och för att stanna kvar (27 alternativ):

1. Bra arbetskamrater (70%) (stöd)
2. God bemanning (kontroll)
3. Delaktighet i beslut kring verksamheten (kontroll)
4. Tillräckligt med administrativ tid (kontroll)
5. Möjligheter till kompetensutveckling (kontroll)
6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen (stöd)
7. Välorganiserad mottagning (kontroll)
8. Möjlighet att variera arbetstiden (kontroll)

Goda relationer
och bra arbets-
förhållanden

Svaga sociala band på arbetsplatsen ökar risken för utbrändhet

Karlstads universitet

Långtidssjukskrivning på grund av stressrelaterade diagnoser föregås ofta av en lång period med avsaknad av trygga och säkra sociala relationer. Det visar en nyligen publicerad avhandling i folkhälsovetenskap vid Karlstads universitet.

- Sjukfrånvaro är ett mångfacetterat problem med konsekvenser för individen, dennes närmaste omgivning, arbetsgivaren och samhället, säger Ulla-Britt Eriksson, doktor i folkhälsovetenskap, som skrivit avhandlingen. Ökad kunskap om vilka förhållanden som påverkar processen mot långtidssjukskrivning är värdefull för att få ett bra underlag för såväl förebyggande som för rehabiliterande insatser.

I avhandlingen beskrivs hur långtidssjukskrivning med utbrändhet och andra psykiska diagnoser kan förstås. Det som föregått sjukskrivningen beskrivs som en process, där individen gradvis tömms på de känslor som bär upp den livgivande kraft som ger glädje och engagemang och som är en bas för psykiskt välbefinnande. Denna kraft finner näring i trygga och säkra sociala relationer till andra människor. De långtidssjukskrivna gav tydliga uttryck för att dessa förutsättningar saknats i deras omgivning.

- Avhandlingens övergripande syfte har varit att beskriva och förstå de processer som leder till långtidssjukskrivning utifrån de sjukskrivnas perspektiv, säger Ulla-Britt Eriksson. Fokus har legat på sjukskrivningar med psykiska, stressrelaterade diagnoser, med särskild tonvikt på så kallade utbrändhetsdiagnoser.

Bakgrunden till de förändringar som inträffade på de sjukskrivnas arbetsplatser var bland annat de stora förändringar som inträffade på den svenska arbetsmarknaden under 1990-talet. De påverkade inte bara den psykosociala arbetsmiljön utan även rehabiliteringen tillbaka till arbete, inte minst för arbetslösa sjukskrivna.

Arbetsmarknadsförändringar och uttalade politiska mål påverkade rehabiliteringsinsatserna så att låg prioritet gavs svårplacerade individer som de arbetslösa sjukskrivna. Ett arbetsmarknadsproblem omvandlades till ett medicinskt problem.

Avhandlingens titel är Man är ju inte mer än människa. För mera information kontakta Ulla-Britt Eriksson, doktor i folkhälsovetenskap, tel 054 700 1646 eller 0703 191902.

Relationen med kollegor påverkar din hälsa

Det är inte bara ledarskapet som påverkar hur medarbetarna mår. Relationen mellan kollegerna har effekt på de anställdas hälsa, och hjälpsamma arbetskompisar bidrar också till att du lever längre, enligt en studie från Tel Aviv University, rapporterar Reuters och tidningen Chef.

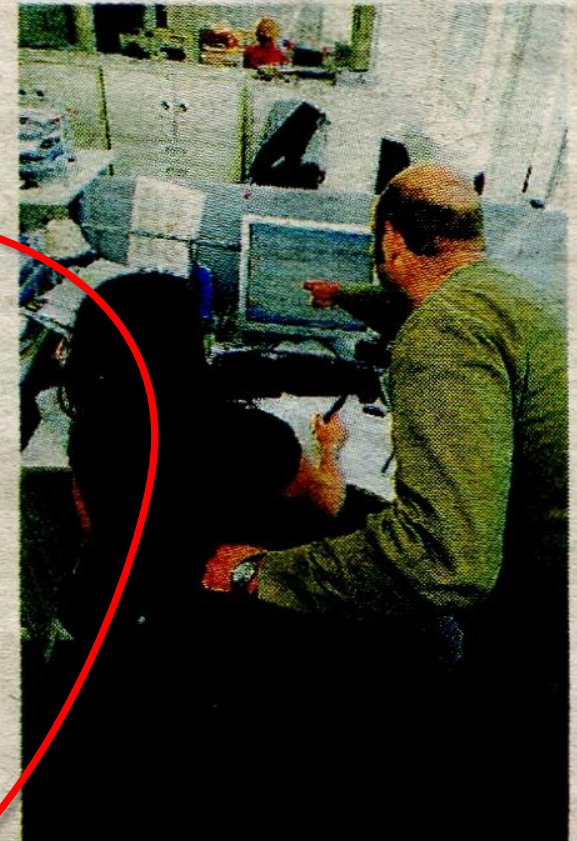
Forskarna har upptäckt att goda relationer på jobbet sänker dödlighetsrisken, och för personer mellan 38 och 43 år är kopplingen särskilt stark.

Forskarna har genom enkäter mätt stressnivåer på jobbet och vilket stöd man får från kolleger och chefer.

Studien visade också att en stöttande chef inte hade någon effekt på risken för dödlighet.

Kvinnor som arbetade på positioner med mycket kontroll och delaktighet i beslutsfattande hade en förhöjd dödlighetsrisk. Samma koppling gick inte att hitta bland männen.

YLVA EDENHALL



Goda jobbrelationer minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur *är* vi mot
varandra här hos
oss?

Hur är vi med och mot varandra här?

- Omtanke?
- Medkänsla?
- Förståelse?
- Förlåtelse?
- Uppskattning?
- Integritet?

Hur är vår arbetsmiljö?

Grön zon

- Hög tillit
- Dialog
- Entusiasm
- Ärlighet
- Vänskap och skratt
- Ömsesidigt stöd
- Arbetet upplevs positivt
- En känsla av att tillföra något
- En gemensam vision
- Vänskaplig konkurrens
- Samarbete
- Optimism
- Förmåga att lära av misstag
- Öppenhet inför feedback

Röd zon

- Låg tillit
- Skuldbeläggande
- Utanförskap
- Rivalitet
- Misstänksamhet
- Girighet
- Besserwesserattityd
- Undanhållande
- Förnekande
- Ironi och sarkasm
- Undvikande av risker
- Millimeterrättvisa
- Misstag döljes eller bortförklaras
- Man skyller på andra

Rättvisa, samt klara riktlinjer för befordran

- Osjälviska och rättvisa ledare som ser till verksamhetens bästa.
- Tydliga och kända principer för fördelning av arbetsuppgifter, förmåner, befordran, lön.
- Medarbetarna har möjlighet att framföra sina synpunkter.
- Medarbetarna känner sig behandlade med omtanke och respekt.

Adekvat belöning

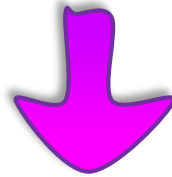
- Ekonomisk
- Social
- Status
- Erkännande
- Möjligheter

Även i jämförelse med andra

En medarbetare som känner sig depraverad eller kränkt bidrar sällan till en bra stämning på arbetsplatsen.

Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet,
besvärlighet...

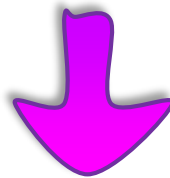
En annan riskfaktor är att man **uppfattar sig sämre ställd** / belönad än andra medarbetare



Centralt att skapa en känsla hos de anställda av att **arbetsplatsen är rättvis** i alla avseenden

Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet,
besvärlighet...

...är bland annat ett resultat av
icke uppfyllda förväntningar.



Skapa rimliga förväntningar
på vad arbetet innebär.

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

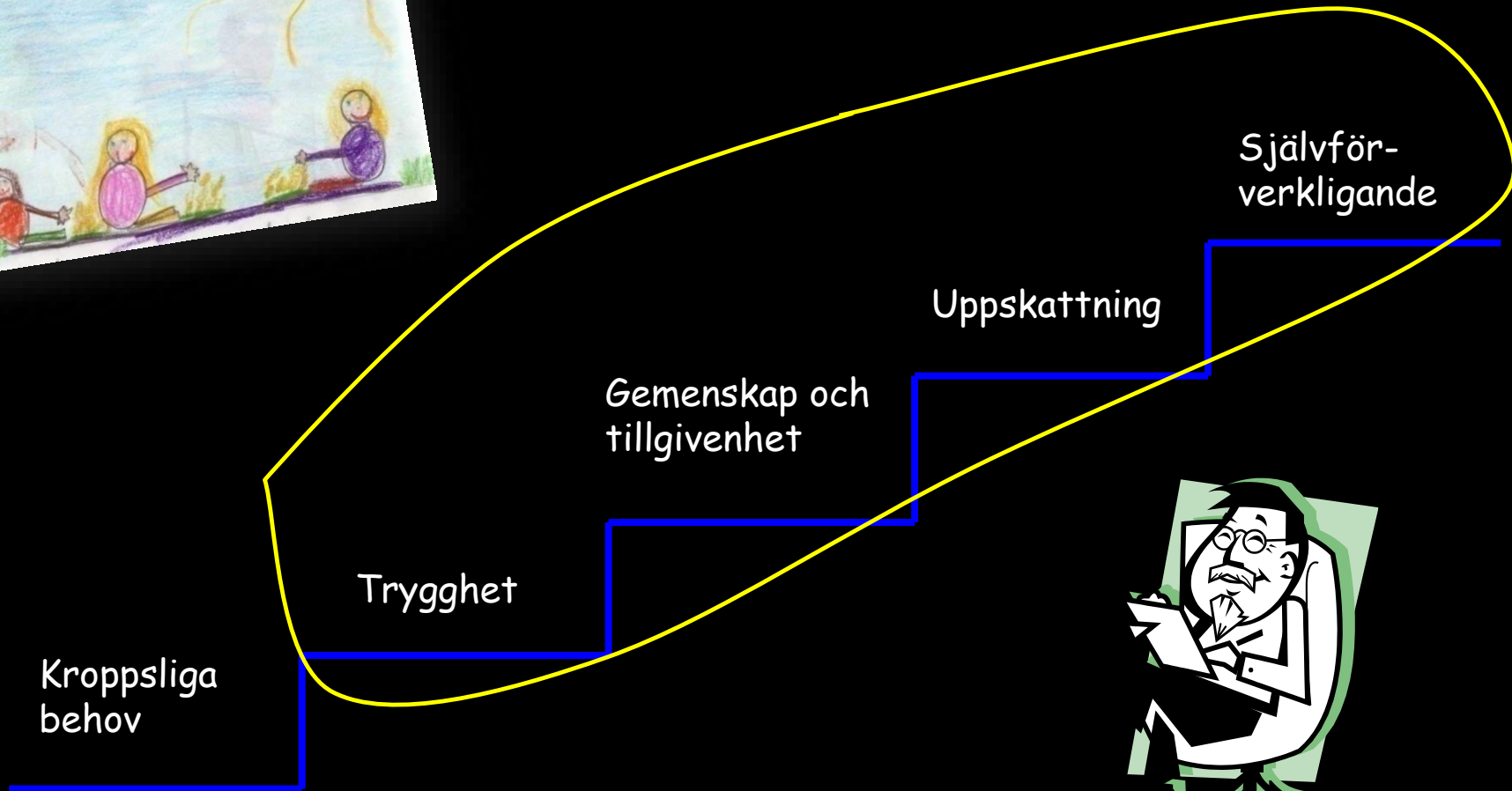


Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

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



Maslows "behovstrappa" - kan era medarbetare få detta på jobbet?



Till detta kan lämpligen fogas...

Aaron Antonovskys begrepp **KASAM**. För att vi ska må bra behöver vi en

Känsla Av SAMmanhang:

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

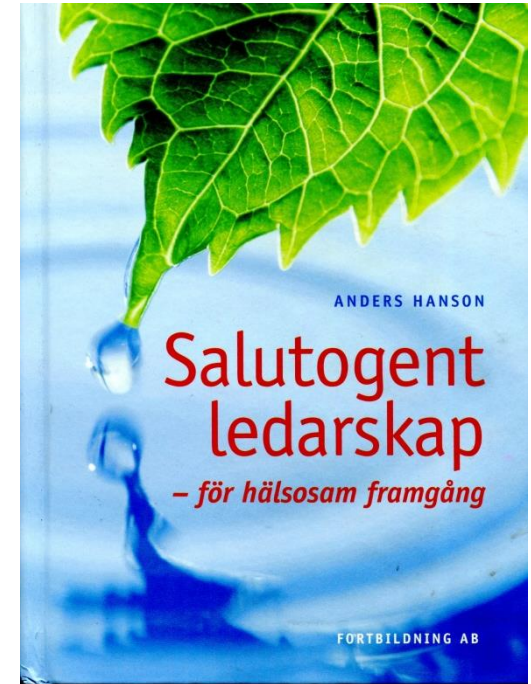
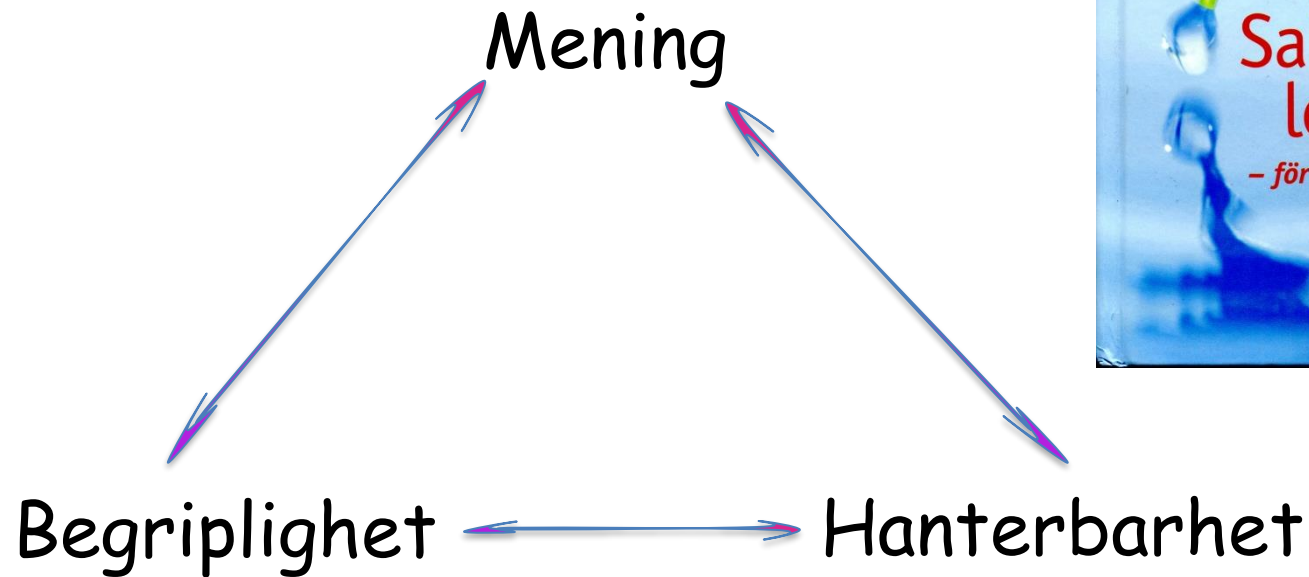
Aaron Antonovsky, Hälsans mysterium

Släpa sten eller bygga katedral?

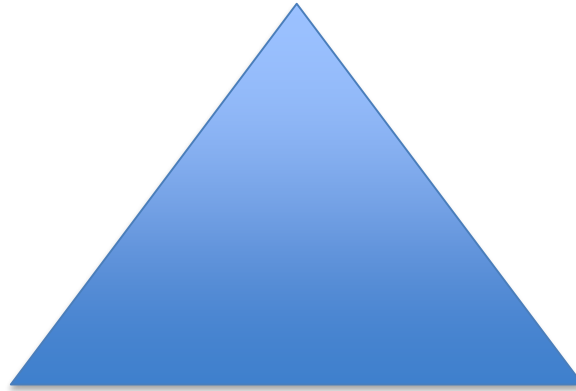
Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

Salutogent ledarskap och KASAM



Mål/uppdrag



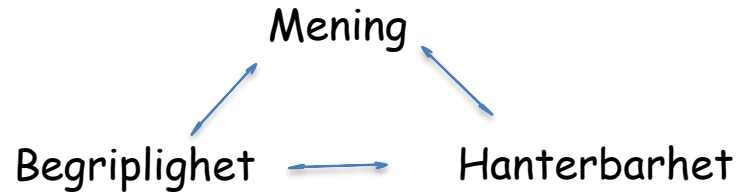
Ledning

Samspel

Alltid uppdraget i centrum, vad vi är till för.

Samspelsproblem uppstår lätt om man inte är överens om uppdraget.

Salutogent ledarskap och KASAM



- **Mening:** Motivation, varför är vi här, vilket är det övergripande syftet?
- **Begriplighet:** Hur fungerar det här, vad gör vi, vilken är min roll?
- **Hanterbarhet:** Jag har den kompetens, de resurser, den tid och det stöd jag behöver.

Ledarskapets grunder

- **Vad** ska vi göra (*begriplighet*)?
 - Vilket är vårt uppdrag, vad är målet?
 - Vem är vår uppdragsgivare?
 - Samspelsproblem uppstår lätt om man inte är överens om uppdraget.
- **Hur** ska vi göra det (*hanterbarhet*)?
 - Samspel.
 - Tillvarata hela gruppens kompetens.
- **Varför** ska vi göra det (*meningsfullhet*)?
 - Ledning.
- Uppgiften är att leda verksamheten mot de uppställda målen.
- Göra rätt saker, på rätt sätt, med effektivt utnyttjande av resurserna.

Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.

*Felaktigt tillskrivet Gaius Petronius,
smakdomare vid kejsar Neros hov, död 66 e. Kr*

Två förhållningsätt vid omorganisation

Vill inte uppfatta.

Kämpar emot med hårdhet.

Klagar, ältar, beskyller.

Odlar offermentalitet.

Självcentrering

Anpassar sig inte, blir trött.

Bränner ut sig.

Irritation och ilska som smittar hela arbetsplatsen.



Stressar sig själv

Två förhållningsätt vid omorganisation

Uppfattar sanningen.

Förändrar det som går.

Anpassar arbetskvaliteten.

Planerar långsiktigt.

Tänker på helheten.

Överför ansvaret uppåt, men deltar själv.

Fortsätter göra sitt bästa så gott det går.

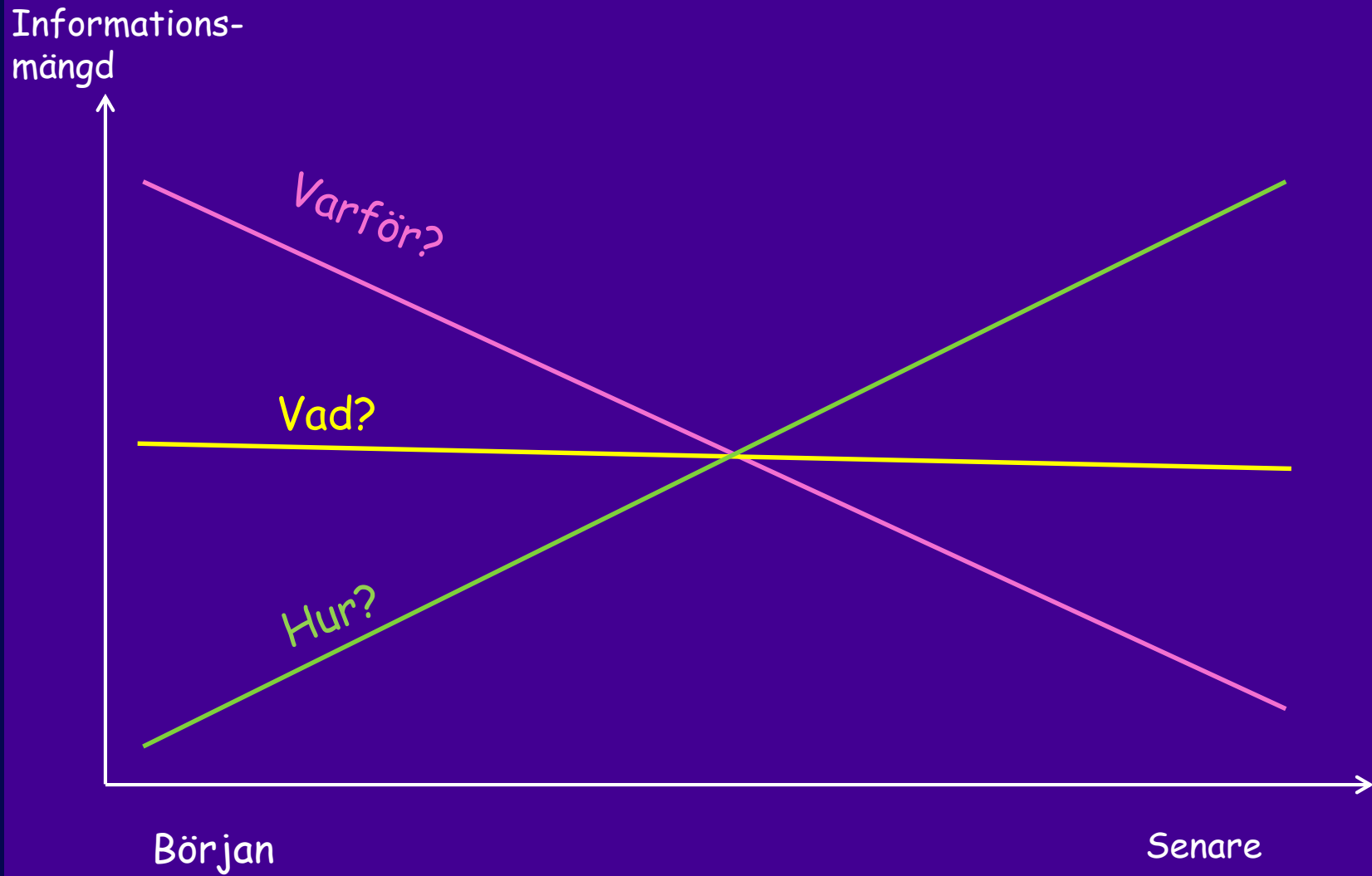


Stressar inte sig själv

Omorganisera?

1. Fråga först: Är detta MENINGSFULLT?
2. Om inte - låt bli.
3. Om meningsfullt:
 - DIALOG om vad, varför och hur.
 - Förklara meningen för medarbetarna.
 - Gör det begripligt och hanterbart för dem.

Information vid förändringar



Fundera, diskutera
och skriv

En god arbetsplats förebygger utbrändhet.
Hur är det på din arbetsplats idag?

	<i>Bra idag</i>	<i>Dåligt idag</i>	<i>Förbättringsmöjlighet</i>
<i>Rimlig arbetsbelastning</i>			
<i>God kontroll över arbetssituationen</i>			
<i>Adekvat belöning</i>			
<i>Bra arbetsgemenskap</i>			
<i>Klara riktlinjer för befordran, rättvisa</i>			
<i>Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete</i>			

Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

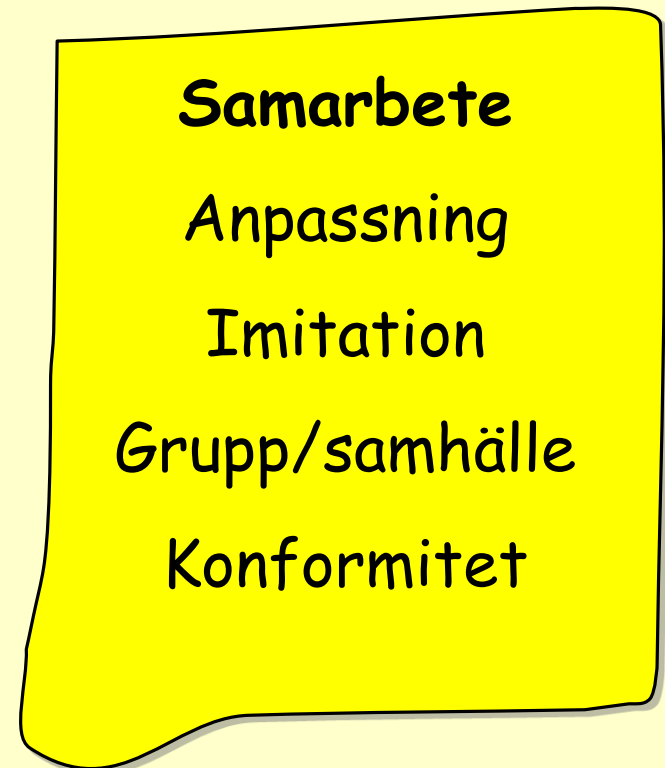
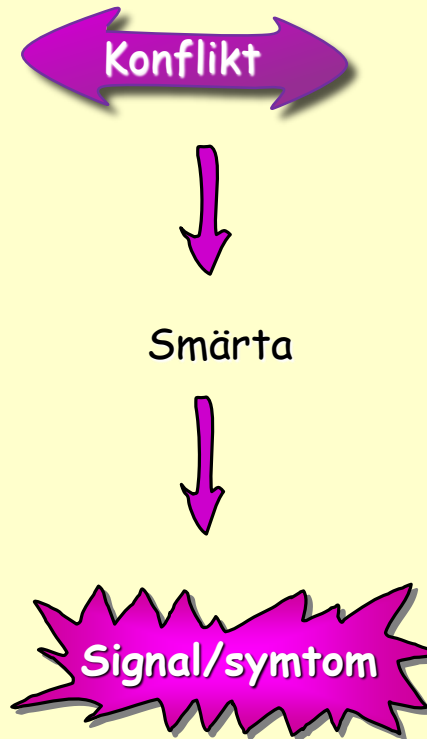
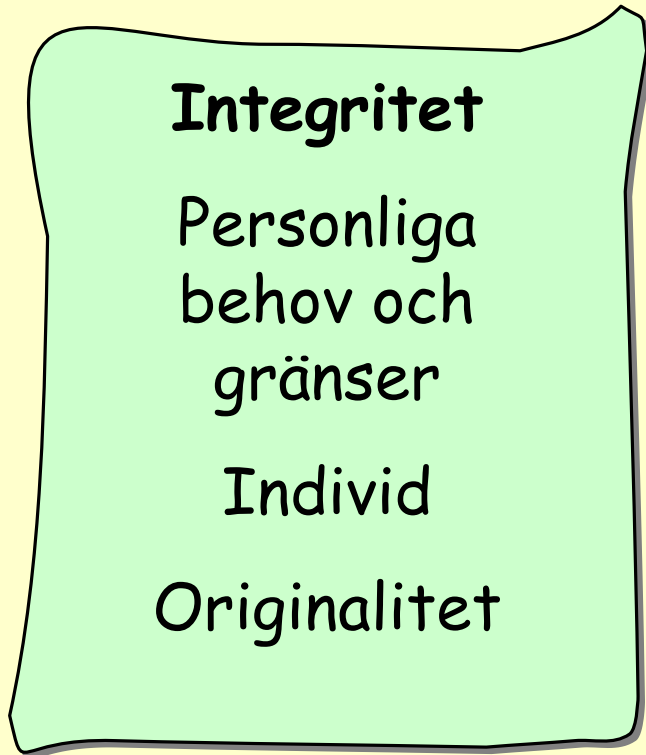
- ❑ Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man själv har.
- ❑ För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
- ❑ **Understimulering** och uttråkning.
- ❑ **Belöningen uteblir**
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
 - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- ❑ **Konflikter** med kollegor, ledning eller kunder.
- ❑ Negligering och **kränkningar**.
- ❑ Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- ❑ **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- ❑ Man **ser ingen mening** med det man gör.
- ❑ **Kompromisser och konflikter mellan arbetets krav och den egna integriteten.**

Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre...

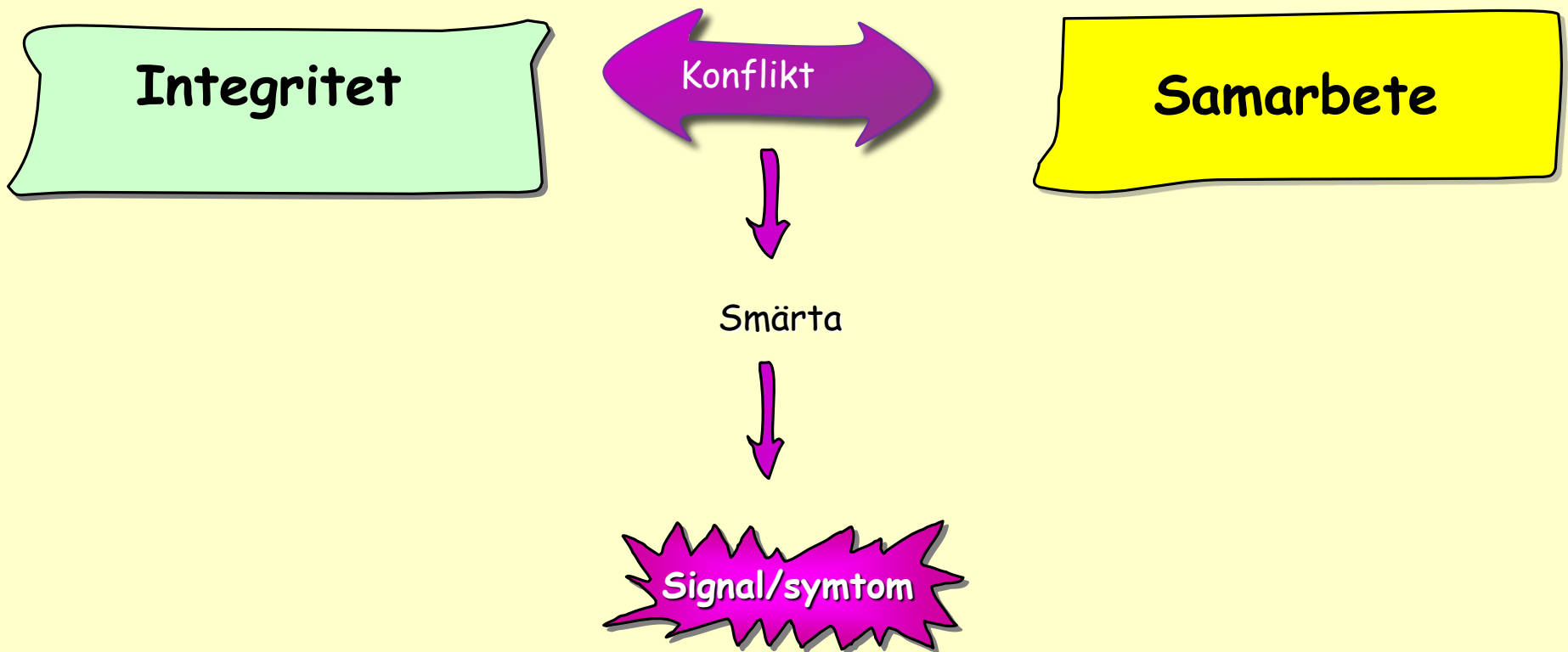
- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förställer sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

Skapa en organisation som stödjer
medarbetarnas möjligheter att hitta en bra
balans mellan egna och organisationens behov



Undersök om det brustit här, och åtgärda i så fall

Skapa en organisation som **stödjer** medarbetarnas **möjligheter** att hitta en bra balans mellan egna och organisationens behov



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.

Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

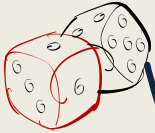
Se avsnittet om rehabilitering

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.

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**.

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Diskutera!

Samhällsförändringar på 1990-talet?

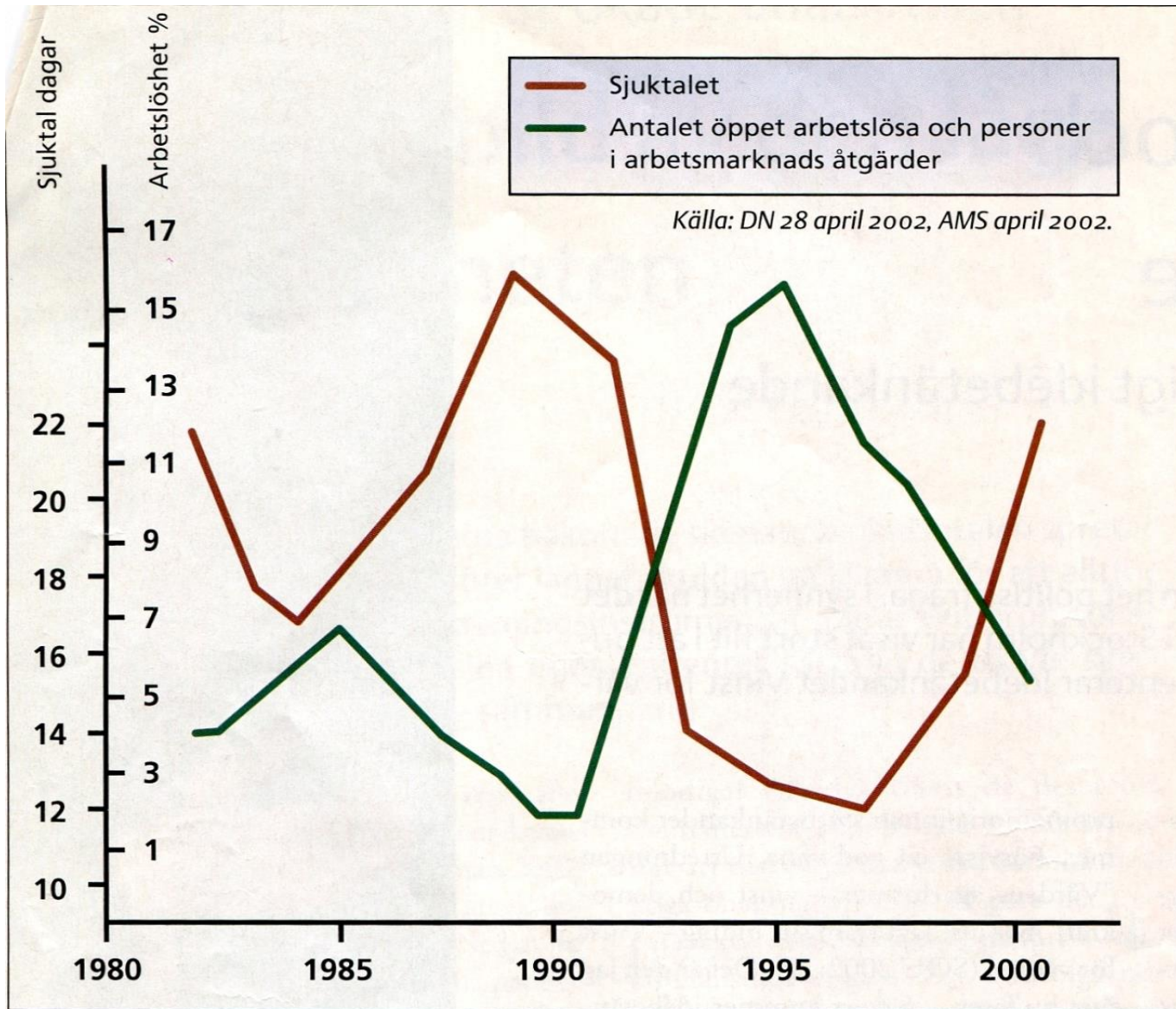
- Personalneddragningar på arbetsplatserna
- Ökade effektivitetskrav
- Längre arbetstider
- Större ansvar för individen att själv avgränsa sitt arbete
- Reducerade trygghetssystem
- Otrygghet i arbetet
- Ökad arbetslöshet

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

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

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

Kommunicerande kär!?



Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Företag med friska medarbetare

- Utmärks av mer utvecklat arbete avseende
 - Ledarskap
 - Kompetensförsörjning
 - Kommunikation
 - Delaktighet
 - Hälsa och sjukfrånvaro
- Har en tydlig ledarskapsfilosofi där både sociala och yrkesspecifika kunskaper betonas.
- Har ett bättre utvecklat organisatoriskt stöd till ledarna.
- Satsar i högre grad på internrekrytering av ledarna.

"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**

Spekulation om orsakerna

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

Företag med få sjukskrivna

1. **Tydliga strukturer.** Inom dessa kan medarbetarna röra sig fritt.
2. **Satsar på ledarskapet.** Stöd till ledarna, rekryterar ledare som kan arbeta i grupp, delaktighet.
3. **God kommunikation.** Ledaren positiv, vågar stå för sin åsikt men kan lyssna på andra, löser sakkonflikter.
4. **Intresse** för medarbetarna och hur de har det.

Samt att chefen har högst 15 underställda.

Vad skapar friska företag?

1. Vänlighet och välvilja.
2. "Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.
3. Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer. **Känt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen -> förebådar sjukskrivning!**

Utmärkande för friska företag

- Kompetensutvecklingen styrs inte bara av verksamhetens behov utan ses även som personlig utveckling.
- Positiv inställning till öppna diskussioner.
- Förmåga ta emot kritik från personalen.
- Oftare direktkontakt med personalen (går runt, eller frekvent telefonkontakt) -> närhet till personalen och bättre inblick i vad som händer.
- Planerar verksamheten långsiktigt och drar nytta av tidigare erfarenheter.

Friska företag är bättre på att:

- **Se medarbetaren som en resurs**, att inte låta kompetensutvecklingen styras enbart efter verksamhetens behov utan att den även ses som en utveckling för den anställda.
- **Få medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet** och att ta tillvara deras idéer.
- **Värdesätta informella informationsvägar och ha direkt kontakt med medarbetarna** för att få veta vad som händer i organisationen.
- **Vara öppna för diskussion och kritik** och ha en positiv attityd till att lösa problem.
- **Ha strategier och policies för sjukfrånvaron** och att vara insatta i hur många som är korttids- respektive långtidssjukskrivna och varför.

Friska företag är bättre på att:

- Se till att företagets värderingar är välkända för alla.
- Planera verksamheten långsiktigt, baserat på tidigare erfarenheter och på företagets historia.
- Medvetet arbete kring ledarskapet
 - Vara tydliga med vilket ansvar ledarna har, vad som krävs och förväntas av dem.
 - Värdera social kompetens, utöver förmågan att producera, vid rekrytering av ledare.
 - Rekrytera ledare och medarbetare internt och ha tydliga karriärvägar inom företaget.
- Rekrytera personal efter var de passar in och inte enbart efter kompetens.
- Se till att de anställda känner till sina befogenheter och begränsningar.

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

1. **Tydlighet** vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren.
2. Samtidigt som man behöver **visa omtanke och vara lyhörd**.

(Jämför "barnuppfostran": Barn behöver två saker - värme och gränser).

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

”Det är ett rimligt antagande att chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående. **Forskningen om relationen mellan chefsbeteende och medarbetarhälsa är inte omfattande, men det finns stöd för hypotesen att chefers sätt att vara är ytterligare en faktor av betydelse för stressrelaterad ohälsa.** I en svensk avhandling sammanfattade Nyberg sin egen och andras forskning i några huvudrubriker. I en av studierna påvisades samband med dödlighet i hjärt-kärlsjukdom.

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om tydlighet vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren, samtidigt som man behöver visa omtanke och vara lyhörd. Att vara chef innebär att man har ett **relationsintensivt arbete**, där medarbetare och överordnade (och inte minst chefen själv) har höga förväntningar som man sällan kan leva upp till. Det innebär en utsatthet som gör att många tvivlar på sin kompetens att leda, samtidigt som man oftast känner sig säker i sakfrågorna. **I andra relationstunga arbeten, t ex i läraryrket eller bland psykoterapeuter, är det en självklarhet att man då och då behöver ge sig tid för handledning eller reflektion, inte bara över vad man gör utan framför allt över hur man gör.”**

Ledarskapet påverkar medarbetarens hälsa

Ledarskap som är förknippat med **god hälsa** hos medarbetare:

- Ger medel så att man kan genomföra arbetet (information, mandat och tydlighet)
- Uppmuntrar att man deltar i utvecklingen av arbetsplatsen
- Ger stöd
- Inspirerar
- Visar integritet (rättvisa)
- Integrerar medarbetarna så att man kan arbeta bra tillsammans

Ledarskap som är förknippat med **dålig hälsa** hos medarbetarna:

- **Auktoritärt** beteende
- Tvingar sin åsikt på andra
- Agerar **oäkta**
- **Ovänlig**
- Drar sig undan

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.

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).

Rätt insatser för
individen



Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

Vad kan hen **själv** göra för att motverka skadlig stress och psykisk ohälsa?

Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.

"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

Utbilda och träna omsorgsfullt alla nya och gamla medarbetare om organisationens mål och visioner, vad vi egentligen menar med dem, varför vi har dem.

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.

Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?

Glappet =
stress

Hur
reagerar
personen?

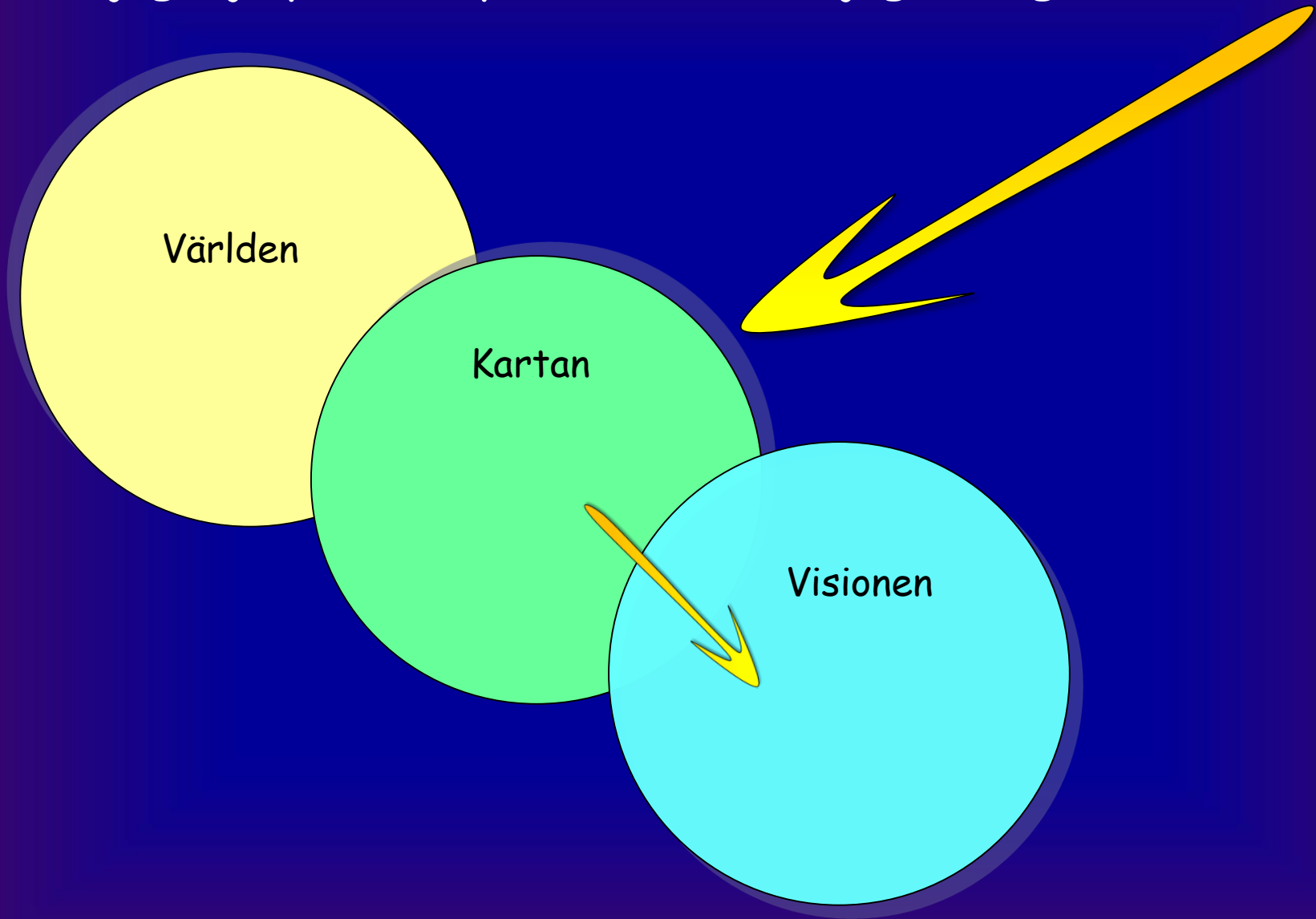
Världen som
vi tror att
den är

Den andres
bild
av världen

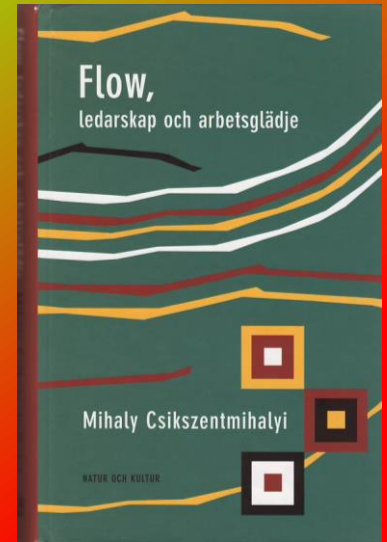
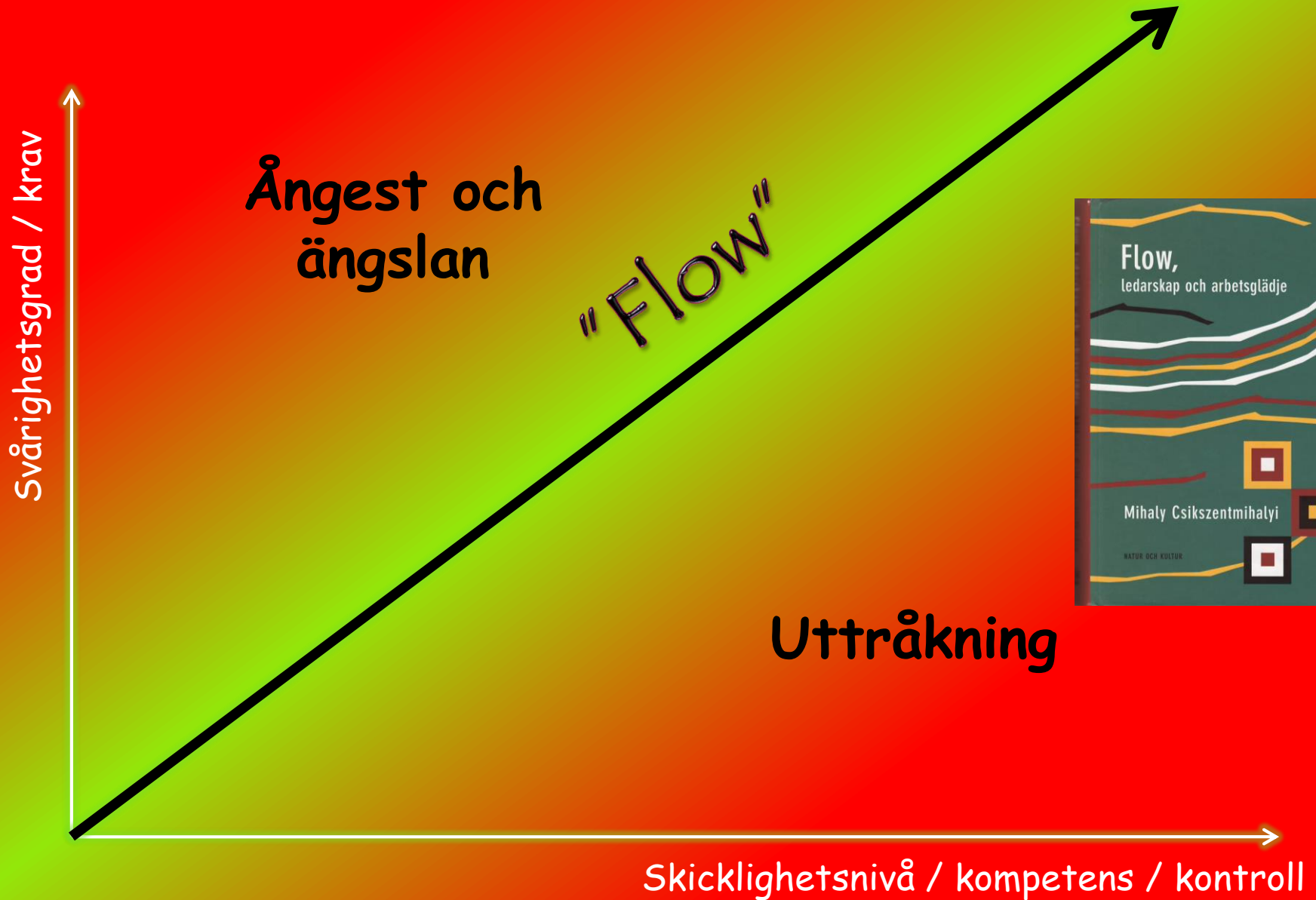
Världen som
vi vill att
den ska se
ut

Världen som
den andre vill
att den ska
se ut

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



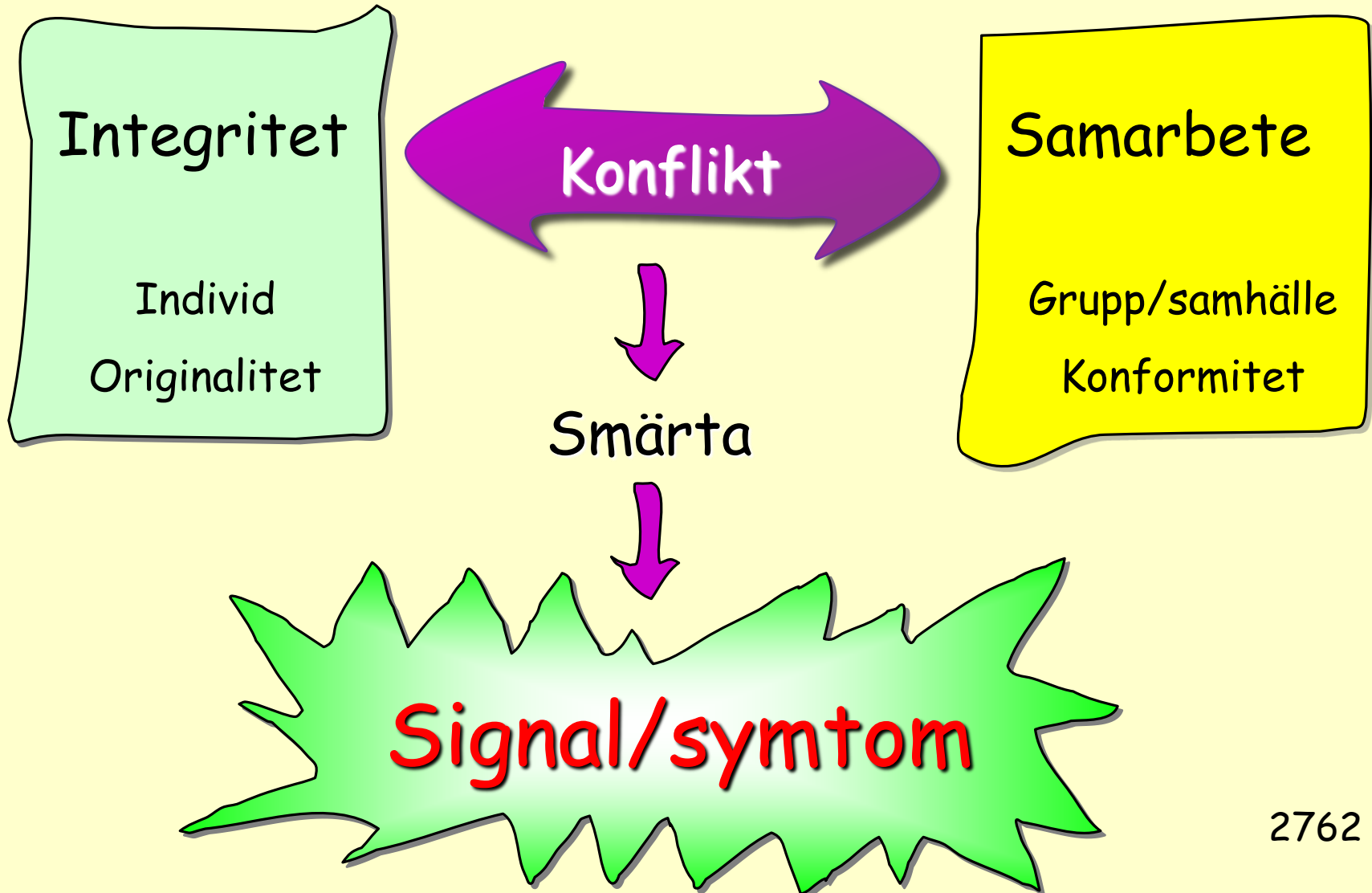
Hjälp dina medarbetare arbeta i flow



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**.

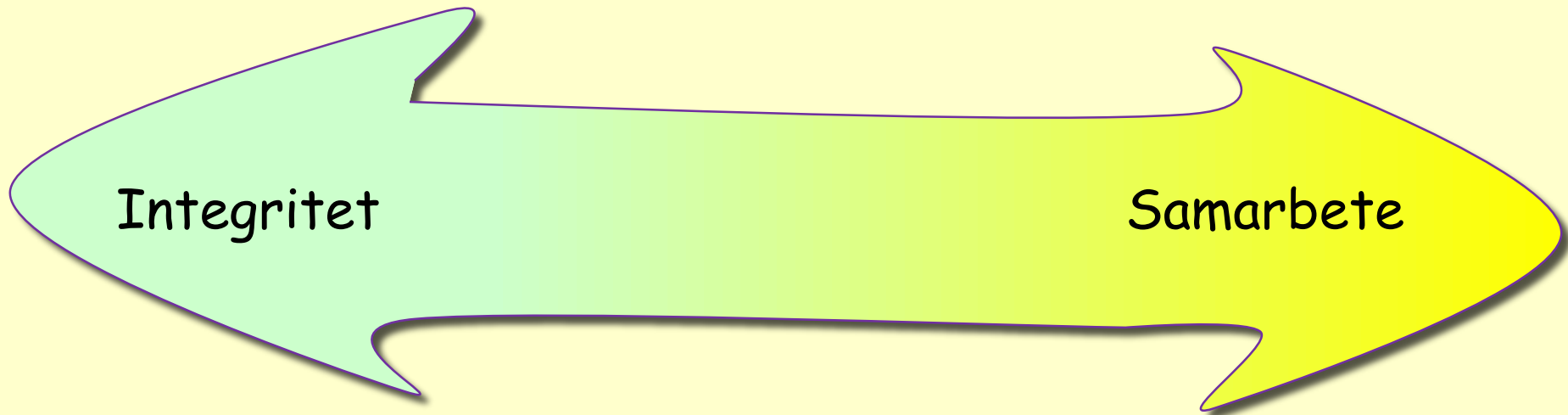
Hjälp MA hitta balansen mellan sin personliga integritet och arbetets krav på anpassning.
Dvs begär bara rimliga saker.



Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

Samarbetar han på ett sätt som är bra eller dåligt för honom?

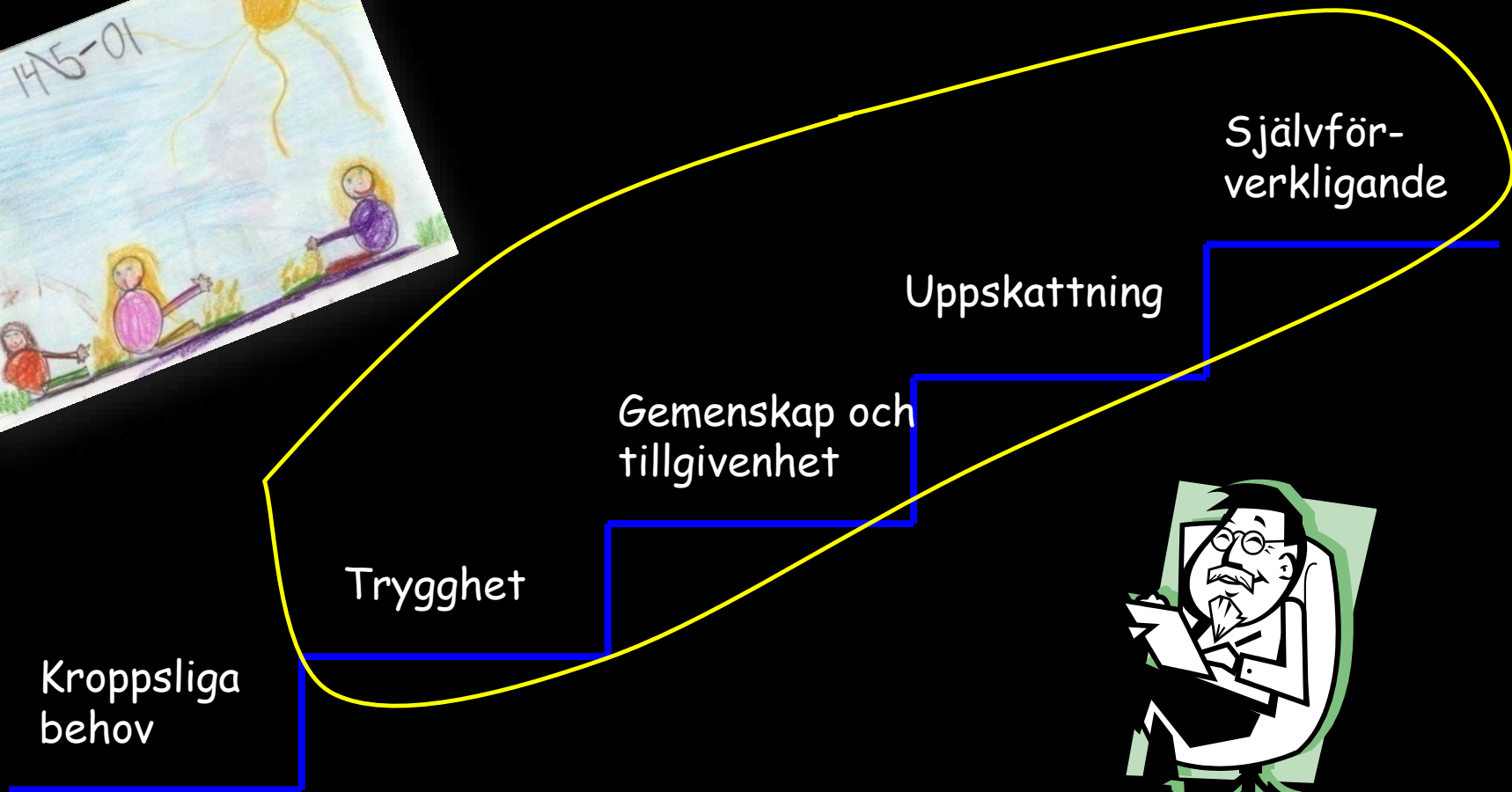


Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

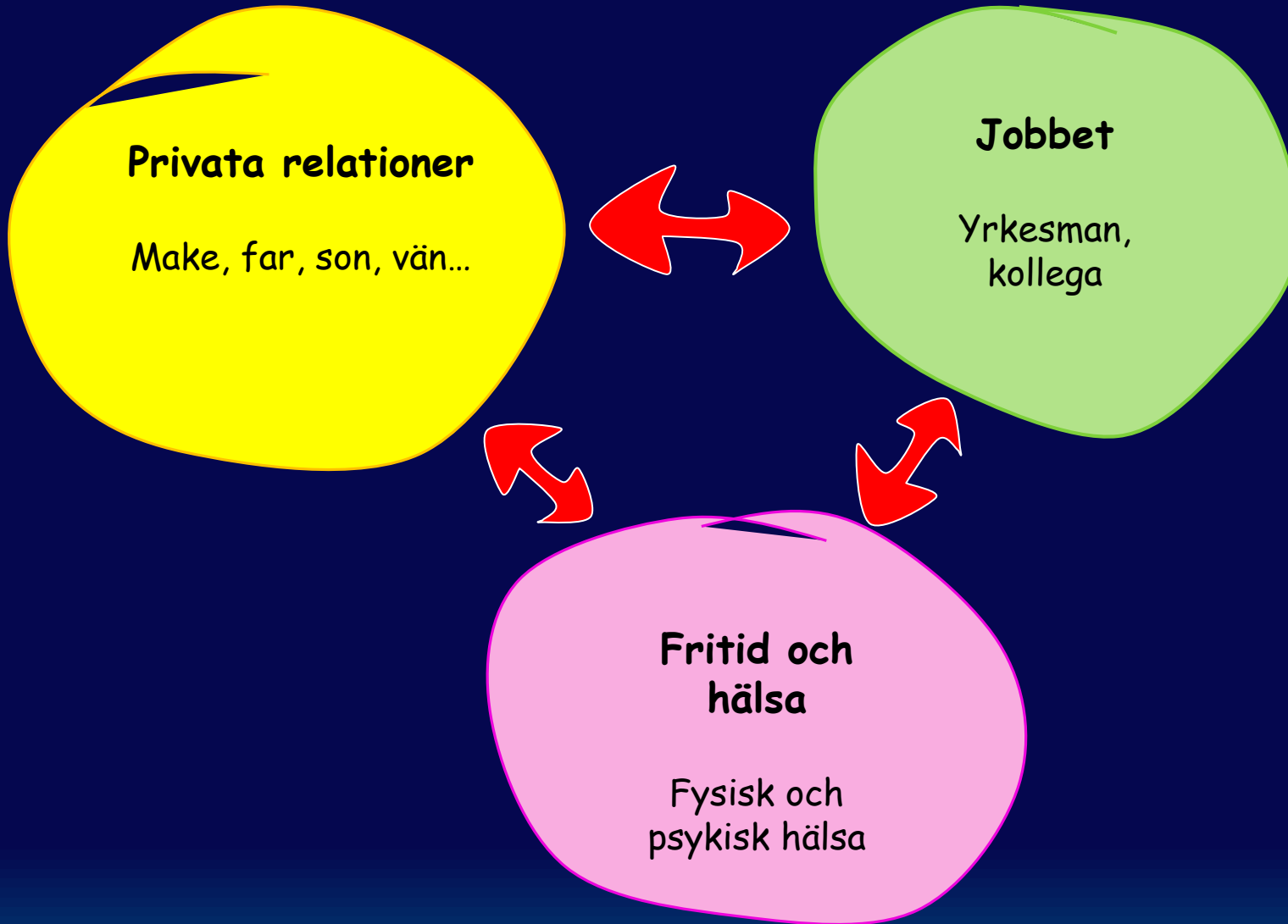
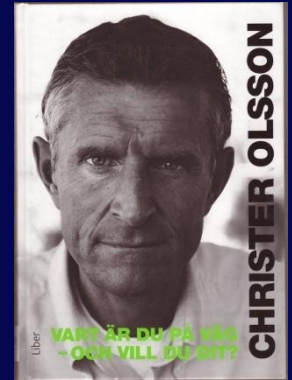
Integritet och samarbete

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

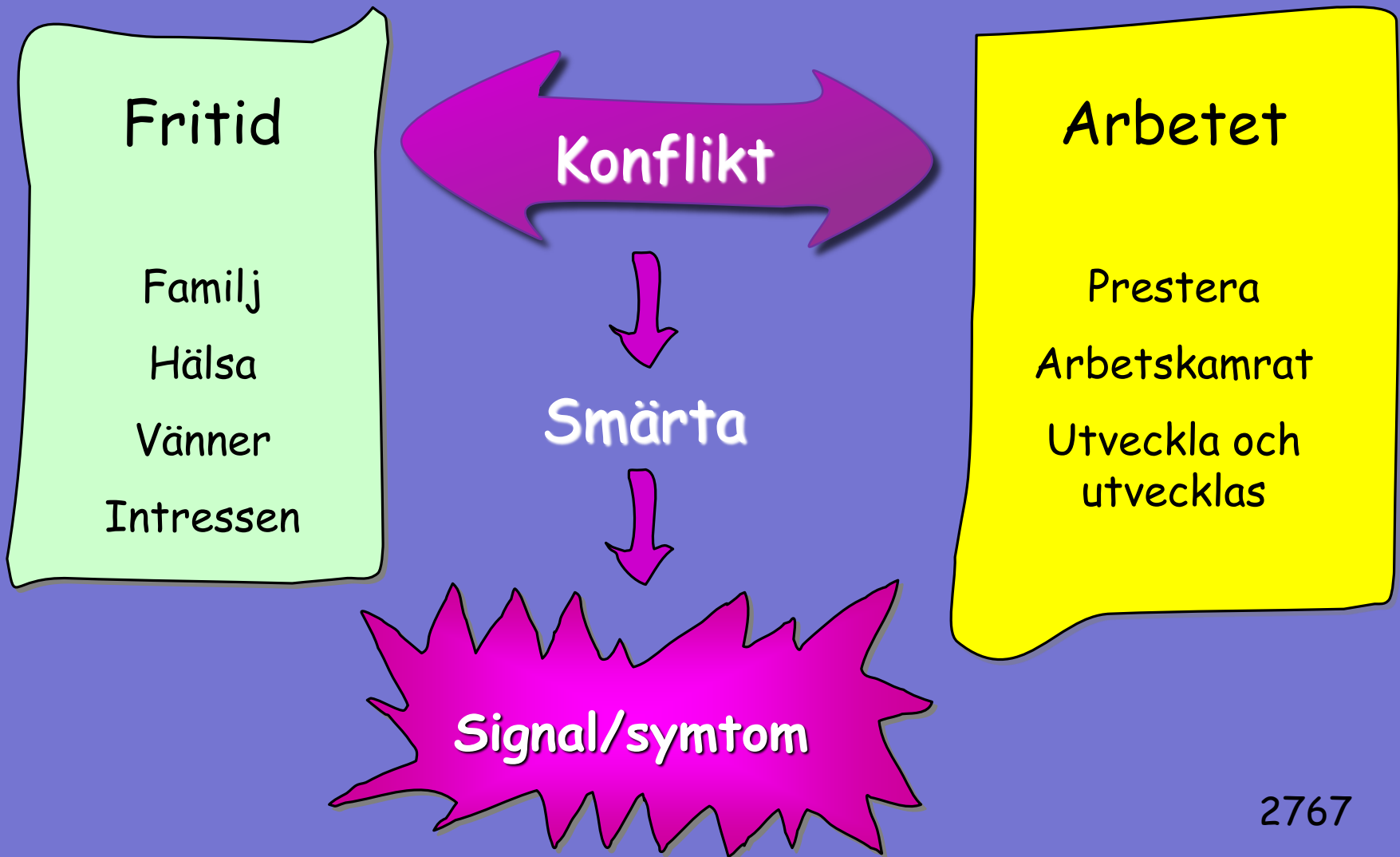
Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet



Hjälp MA få ihop sitt liv



Fritid och arbete - "balans i livet"



Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:

Sluta med på litet sikt:

Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp hen med det

- Fråga medarbetaren hur du bäst hjälper henne.
- Stöd den som mår dåligt att göra sådant hon tycker om och mår bra av
 - promenad
 - fika
 - prata
 - träffa någon vän i vars sällskap hon brukar må bra

Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker

Dåliga saker

Bra människor

Dåliga människor



Hjälp MA återta förlorad mark i tid

1. Back to basics! Lära sig leva ett normalt liv igen

- Sömn
- Motion
- Mat
- Vila, pauser
- Variation
- Fritid
- Familj
- Struktur
- Regelbundenhet

2. Socialt stöd

3. Samtalsbehandling
4. Avspänningsmetoder
5. Arbetsinriktad rehabilitering
6. Läkemedel

Slutsats: sluta inte leva ett normalt liv för att du inte "hinner", för förr eller sedan kommer du att bli tvungen att lära dig leva igen.