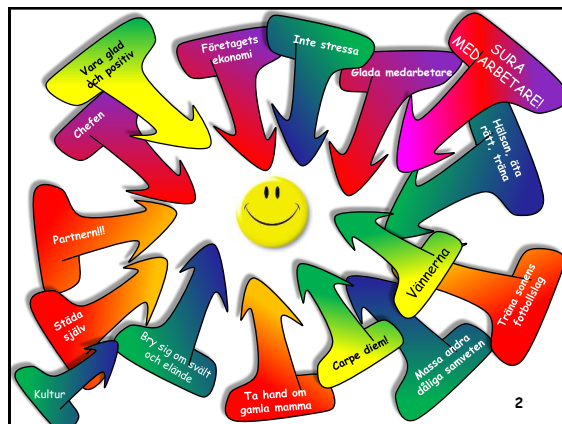


**Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen**

Om att hjälpa sina medarbetare prestera på topp och må bra på av jobbet



Michael Rönne  
 Överläkare, specialist i psykiatri  
 Norra Stockholms Psykiatri  
 mronne@semail.com  
 www.lorona.se  
 Oktober 2017




**Mina "meriter"**

- Psykiatriker
- Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning
- Chef och arbetsledare för en massa läkare under utbildning
- Utbildar inom psykologi, psykiatri och ledarskap
- "Coachar" ledare
- Frivillig arbetsnarkoman
- Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning på mindre optimal arbetsplats
- Har själv gjort nästan alla tabbarna jag skriver om och lärt mig den hårda vägen




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

Robert Frost




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

Antonio Machado




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

Brené Brown



När jag skulle göra lumpen



Vad gör egentligen en psykiater när det känns jobbigt?

1. Försöker tänka på något annat

↓

2. Biter ihop och står ut tills det går över




Vilka är ni?  
Vad vill ni uppnå idag?

1. Namn och arbetsplats.
2. Största svårigheten idag?
3. Vad skulle du vilja ha med dig hem idag?

17

Är detta en realistisk målsättning med denna dag?

Jag ska ta med **minst en sak** härifrån som kommer att göra mig till en bättre och mer harmonisk chef framöver

Mitt protokoll idag

Tanke/idé/förslag	Plus och minus	Slutsats	Beslut (testa/tänka/göra)

Människan betvingar naturen,  
inte med kraft utan genom  
förståelse.

Jacob Bronowski

20

Ni vill veta hur ni ska göra



Jag kommer att ge förslag på hur man kan tänka

Det finns  
inga metoder,  
inga recept,  
inga sjuvunktlistor,  
för hur man hanterar psykiskt sjuka eller  
"besvärliga" människor.

Man måste förstå.

22

Vilka är era största svårigheter och  
utmaningar i rollen som chef?


Diskutera!

23

Några frågor som borde intressera varje chef

Vad tycker DU?


1. Vad får medarbetare att prestera sitt yttersta?
2. Varför bryr sig de flesta medarbetare vanligen inte ett dugg om företagets mål och visioner?
3. Och varför fungerar inte beröm och mutor?
4. Hur undviker jag att min chefsposition gör mig till en självgod, uppblåst och narcissistisk fjant?
5. Hur kan jag själv förhålla mig för att undvika att mitt chefskap leder till cynism, utmattning, utbrändhet och sjukdom?
6. Varför vill jag alls vara chef, med tanke på allt jobb, obehag, missnöje och risk för deformation av min karaktär som chefskapet medför?



24

Några frågor som borde intressera varje chef

7. Hur skapar jag goda relationer till medarbetarna, och varför är detta en förutsättning för ett fungerande ledarskap?
8. Hur man kan göra för att hantera de besvärliga medarbetarna och t o m ha roligt under tiden?
9. Hur vet jag förresten att det inte är jag själv som är besvärlig?
10. Är det sant att arbetsglädje är bästa sättet att motverka negativ stress på arbetsplatsen?
11. Hur gör jag katedralbyggare av stenhuggarna?
12. Likheterna mellan ett bra företag och en indianstam, och hur fungerar en sådan egentligen?



25

### Övertro på metoder och tekniker

Skafta dig inte någon metod för ditt ledarskap

- skaffa dig en ledarskapsfilosofi!

27

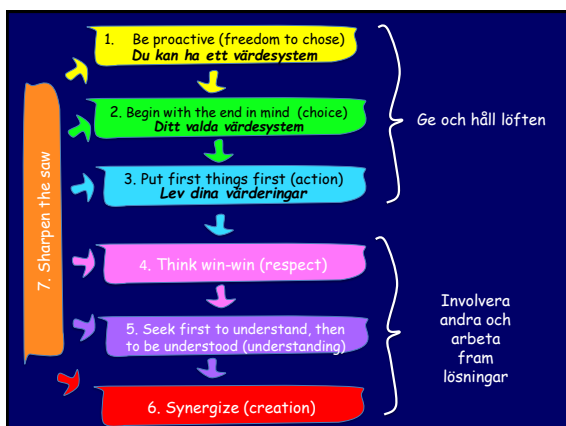
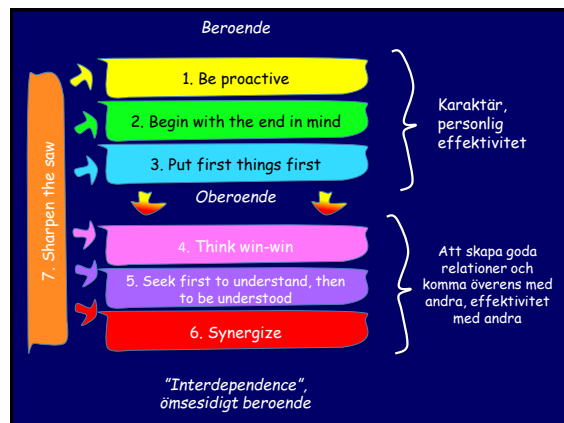


The seven habits of highly effective people

- restoring the character ethic

**"Att leva och verka till 100 %"**

29



### Om tekniker, metoder och verktyg

- Tekniker och metoder kan vara bra eller dåliga - det beror på hur och varför vi använder dem.
- Men viktigare är hur vi ser på den andre, och vår motivation - varför har jag det här samtalet? Och att vi pratar.
- Hur blir det för den andre och för vår relation? Hen får inte uppleva att jag gömmer mig bakom en metod i st f att prata på riktigt.
- Väl integrerade, som automatiska principer för effektiva samtal, kan de vara av stort värde.
- Det ska kännas naturligt och rätt för mig själv. Om att måla...
- Metoden måste passera mitt sunda förnuft och omdöme "på vägen".
- Risken är att tekniken kommer i vägen för vår spontanitet, äkthet, naturlighet och autenticitet så att vi inte förmår vara fullt närvarande i samtalet.
- Hur skulle det kännas för mig om den andra pratade så här?

32

Välj det DU gillar och tror på, och smaka (testa) i lugn och ro!



35



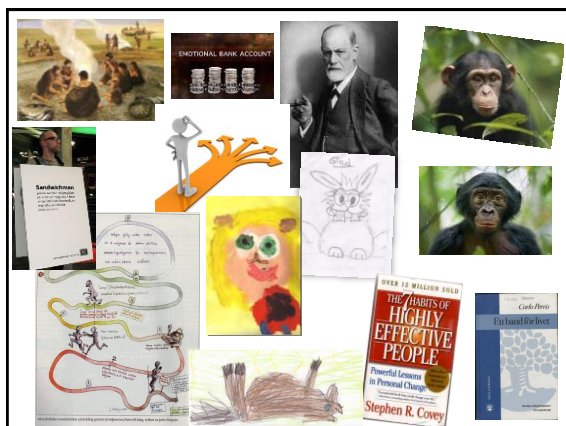
Tar du med dig något härifrån?



Vad utmärker en idealisk kursdeltagare?

- Hög förståelse.
- Jättesugen på att få veta mer.
- Är där av en anledning.
- Vill ta med sig allt hen kan ut i verkliga livet och börja göra.
- Har betalt dyrt för kursen.
- Gör samma dag en personlig sammanfattning med "to do" på slutet, och sätter igång.
- Förmedlar till andra det hen lärt och det hen tänker göra.

38



Obligatorisk läsning för alla personalare!



42

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Stephen Covey      The 7 habits of highly effective people
- Aleksander Kjaerulf      Happy hour is 9 to 5
- Ingebrigt Steen Jensen      Ona Fyr - får dig som vill lyckas med andra
- Lisa Wade      Så lyckas du som medarbetare
- Beverly Kaye och Sharon Jordan-Evans      Love'em or lose'em
- Christer Olsson      Vart är du på väg - och vill du dit?

- Jan Carlzon      Riv pyramiderna
- Mihaly Csikszentmihalyi      Flow, ledarskap och arbetsglädje
- Jesper Juul      Här är jag, Vem är du?
- Kay Pollack      Livet i familjen
- Gordon Livingston      Att växa genom möten
- Warberg/Larsson      Att välja glädje
- Trettio tuffa sanningar innan det är för sent
- Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Lasse Berg      Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa
- Martin Buber      Skymningsång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro
- Anders Engquist      Människans väg
- Daniel Goleman      Om konsten att samtala
- Robert M. Sapolsky      Känslans intelligens
- Peter Währborg      Varför zebnor inte får magsår
- Aleksander Perski      Stress och den nya ohälsan
- Ur balans
- Tomas Danielsson      Duktighetsfällan
- Scott M. Peck      Vad vore livet utan stress?
- Owe Wikström      Den smala vägen
- Lin Yutang      Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren
- Konsten att njuta av livet

Diskutera

Varför är folk inte på jobbet?

Av de som ändå infinner sig: Varför ställer så många in dojorna men inte mycket mer?


45

Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

46

Hur mycket av problemet beror på individen respektive systemet?



47

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

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

Varför är inte medarbetarna med här idag?

49

**Chefen**

**Medarbetarna**

**Chef och medarbetare**

50

Somliga bilder kan läsas på flera sätt

1. Du förhoppningsvis kan använda i arbetet som ledare.
2. Du kan använda för att själv få det roligare på jobbet.
3. Medarbetarna kan använda som hjälpmedel för att få det litet roligare på jobbet.
4. Alla kan använda sig av även i sitt privata liv.

51

### Några möjliga insatser för att hålla folk på banan

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

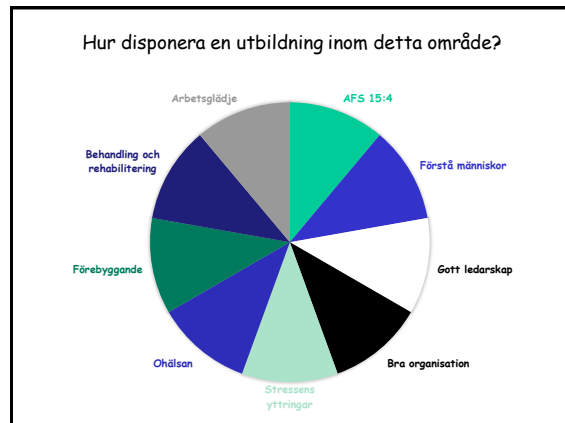
### Några möjliga insatser för att hålla folk på banan

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

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

Område	Har vi redan	Behöver utvecklas
Rekrytera rätt		
Gör det möjligt att trivas		
Rätt chef		
Chefen ges tillräckliga resurser		
Rimliga organisatoriska förutsättningar		
Kollektiv prevention		
Individuell preventiv anpassning		
Aktiv monitorering		
Kollektiv monitorering		
Identifiera de i riskzonen för ohälsa		
Kriskompetens		
Stöd till de som behöver det		
Förstår och stöttar de med komplicerad personlighet		
Rehabiliteringsinsatser för drabbade		

Några vägar till information om sakernas tillstånd			
	Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/APT
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lätt att administrera</li> <li>Många svar</li> <li>Ger siffror och statistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ger detaljer</li> <li>Man känner "tonen" i klagomålet</li> <li>Ger konkreta förslag</li> <li>Bygger samtidigt en relation</li> <li>Möjliggör "insättningar"</li> <li>Ger möjlighet att förklara missförstånd</li> <li>Givande att möta en annan människa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer</li> <li>Kalibrering av de egna tankarna</li> <li>Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill</li> <li>Kan medföra stöd från gruppen till talaran</li> <li>Kan ge mod att uttala sig (eller inte)</li> </ul>
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag</li> <li>Svårt fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör</li> <li>Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man säger inte vad som helst till sin chef</li> <li>Rädsla för att uppfattas som icke stressstilig och straffas vid t ex lönesättningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riskerar påverka deltagarnas uppfattning</li> <li>Risk att grupptricket styr vad som sägs</li> <li>Chefen kan få en felaktig - icke representativ - bild av majoritetens synpunkter</li> </ul>



Radarparet

[www.bqinstitute.se/utbildning/?lecturer=238](http://www.bqinstitute.se/utbildning/?lecturer=238)

Göteborg 4 May 2017

Organisatorisk och social arbetsmiljö - hur du implementerar och upprätthåller föreskriften på arbetsplatsen

Arbetsrätt, HR

Få platser kvar

Föreläsare  
Michael Rangne

Stockholm 4 Oct 2017  
Göteborg 10 Oct 2017

Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen

Arbetsrätt, Ledarskap

Föreläsare  
Michael Rangne

59

Lathund, SAM med fokus på OSA

Folk ska ha lagom mycket att göra

Det ska vara lagom svårt

Vi ska vara trevliga mot varandra

Vi ska hjälpa varandra


Alla ska få vara me'

Jag ska vilja gå till jobbet, för att det är så kul där!

60



- 1 Inledning (77 bilder)
- 2 Film och musik (3 bilder)
- 3 Förstå och komma överens med andra (102 bilder)
- 4 Genomgång av AFS 154 (26 bilder)
- 5 En schyst arbetsplats på åtta bilder (9 bilder)
- 6 Stress och dess effekter (101 bilder)
- 7 Stressrelaterad ohälsa (57 bilder)
- 8 Hur organisationen kan förebygga och hantera stressen (8 bilder)
- 9 Rätt anställd på rätt plats (9 bilder)
- 10 Rätt chef (11 bilder)
- 11 En frisk chef (28 bilder)
- 12 Tankar för chefer (63 bilder)
- 13 Samtalråd för chefer (10 bilder)
- 14 Den goda arbetsplatsen (141 bilder)
- 15 En frisk arbetsplats (25 bilder)
- 16 Ta väl hand om medarbetaren (26 bilder)
- 17 Hur kan jag själv hantera min stress? (90 bilder)
- 18 Arbetsglädje - bästa motviken mot stress (88 bilder)
- 19 Behandling och rehabilitering av stressrelaterad ohälsa (59 bilder)
- 20 Konkusioner, råd och planering av insatser (1 bild)



61



www.lorami.se

62

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

När bilden ser ut så här måste man **GÖRA** något - vanligen diskutera.

"Diskutera" betyder:

1. Tänk själv och anteckna minst en egen tanke
2. Diskutera med en eller två grannar, *eller* diskussion i stor grupp (ca fem deltagare)
3. Gemensam diskussion och uppföljning
4. Skriv ned eventuell slutsats/föresats

64

Känn dig själv och känn dina medarbetare

Vad är viktigt för en ST-läkare i psykiatri hos oss?



65

Vad vi gjorde

- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
  - Vad är problemen nu?
  - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
  - Hur kan vi komma dit?
  - Tydlighet - detta erbjuder vi och detta vill vi ha från kliniken.
  - Om man ändå inte trivs är det bättre att man söker sig dit man trivs, f f a för sin egen skull.
- Skrift om att arbeta hos oss och vad det innebär, vad vi ger och vad vi förväntar oss. Skickas ut innan någon får komma på intervju.
- Från 17 till 45 ST-läkare
- Man tog dit sina kompisar.
- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa (nästa bild)

66

## Vad vi gjorde

- Satsning på trivsel, egenmakt och rättvisa
  - Regelbundna möten individuellt och i grupp.
  - Maximal individuell anpassning - ordna enligt önskemål, alternativt förklara varför det inte går.
  - Maximal flexibilitet beträffande ledigheter.
  - Började följa semesterlagen.
  - Löneöversyn, mer rättvisa löner.
  - Jourarbetet fick bättre ersättning (före mig) -> full frivillighet uppnåddes.
  - Göra allvar av handledningsobligatoriet.
  - Gemensam resa var höst.
  - Krytkalas hos mig vart år, juldag i gruppen osv.
  - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

67

## Använd krockuddarna

1. Rekramera stöd på jobbet
  - Huvudhandledare
  - Klinisk handledare
  - ST-chef
  - Studierektor
  - ST-APT
  - Medarbetarsamtal
  - Annan mentor (be vem du vill)?
  - Arbetskamrater
  - UI-öl
  - ST-forum?
  - ST-läkarnas Facebooksida
  - Facket
  - Psykoterapiutbildningen?
  - Företagshälsövård?
2. Använd ditt privata nätverk
  - Vänner
  - Familj
  - "Egen" mentor i livet



The best for people who needs  
Care is something to care for...

morgentid

### 3. Kunskaper om dina rättigheter

- Intranätet, tex - handledningsrutiner på mottagningarna, ledningsgruppens protokoll
- Arbetsmiljölagen
- AFS 15:4
- Facket
- [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- [www.amv.se](http://www.amv.se)
- [www.suntarbetsliv.nu](http://www.suntarbetsliv.nu)
- ST-APT

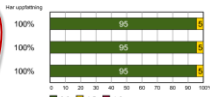
### 4. Kunskaper om stresshantering och vad som utmärker en god arbetsplats

- Väl vald läsning
- Föreläsningar och utbildningar

### 5. Reflektera, välja, fatta beslut, gör en plan, följ upp

## Ambassadörer ST-läkare NSP

(Resultatenheten) är en attraktiv arbetsgivare  
Jag är stolt över att arbeta på (Resultatenheten)  
Jag kan rekommendera andra att arbeta på (Resultatenheten)



Medarbetaruppföljning 2016

2016

Norra Stockholms psykiatri

Index

90

60

63

92

66

72

91

63

68

1) 2016 (22) 2) Norra Stockholms psykiatri (645) 3) SLSO (8235)

10

"The old adage 'People are your most important asset' is wrong. People are not your most important asset. The RIGHT people are."



71

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



72

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

**Skapa en arbetsplats där människor trivs!**  
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- **Ha roligt.**
- **Uppleva närande relationer.**
- **Bli sedda och bekräftade** både som människor och för det de åstadkommer.
- **Uppleva mening** med sitt arbete.
- **Lära sig och utvecklas.**

73

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

- **Välj dina värderingar** och lev dem. Stå för dem i alla riktningar.
- Det är inte fel att vara professionell, men det är viktigare att vara **medmänniska**. Inget slår en människa som bryr sig på riktigt.
- Man kan inte leda människor som man inte respekterar och tycker om – **så se till att hitta det bästa hos varje medarbetare.**
- Du har inga "anställda" – du har bara människor som väljer att **låna ut sin tid** så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- **Inse, acceptera** och uppmuntra att de anställda har ett **privatliv.**

74

## Några slutsatser för egen del

- En människa som **inte trivs med jobbet och med livet** i stort kommer **inte att prestera sitt bästa.**
- Vill man hjälpa medarbetarna till goda prestationer måste man **utgå från grundläggande mänskliga behov** och underlätta för medarbetarna att **fillgodose dessa även på arbetsplatsen.**
- Ledarskap är inte en teknik eller en metod. Snarare är det en syn på livet, ett förhållningssätt och en relation till andra.
- För att vara en bra ledare måste man **bry sig om sina medarbetare**, och visa att man vill dem väl.
- Dessutom underlättar det avsevärt om man **tycker om sina medarbetare**, åtminstone för det allra mesta.
- Man kan inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. **Man får gilla det som går och acceptera resten.**
- **Uppgiften: att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.**

## Vem söker vi?

- **Lagspelare**
- **Kan kavla upp ärmarna när det behövs**
- **Gillar raka rör och schyssta puckar**
- **Vill jobba hos oss**

En lyckad anställning handlar om att **matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar (innan hen stiger ombord).**

76

## Vem söker vi hos oss (uppdaterad)?

- **Lagspelare.**
- **Kan kavla upp ärmarna när det behövs.**
- **Uppskattar schyssta puckar och raka rör.**
- **Vill jobba hos oss.**
- **Förmåga till perspektiv och humor.**
- **Stort hjärta.**
- **Förnuft och omdöme.**
- **Flexibilitet.**
- **Tar ansvar för sig själv.**

En lyckad anställning handlar om att **matcha arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar.**

77

## Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

78

Kan det vara så att...

...vi måste ge något för att få något, även när det gäller vår känsla av värde?

Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt!

80

Arbetstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

81

Great companies and a great life

"For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life."



82

"Hey, I got on this bus because of who else is on it; if we need to change direction to be more successful, fine with me."



83

SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

### Snälla kollegor förlänger livet

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

ANNA DE LIMA FAGERLIND

SvD 21 aug 2011

...inte bara kollegor, förresten

Välj chef

86

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

**Han lämnar DIG!**

87

### Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska institutet.

Män i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjda med sin chef löpte 25 procent större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden.

Monstrer kvarstår vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien. ■

### EFTERBÖRSEN 19

#### Chefsutbildningar fungerar dåligt

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

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

av att bara utbilda den ena sidan.

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

Chefen ska inte gå på kurs för att lära sig manipulera sina medarbetare.

Hen ska lära sig att älska sina medarbetare, och lära sig hur hen gör det på ett sätt som de känner och mår bra av.

Då får hen och företaget något tillbaka av dem - tacksamhet, lojalitet, arbetsglädje, ansvarstagande och goda insatser.

Good people bring out the good in people.

Ledarskap, enbildskurs:

**Behandla dina medarbetare väl!**

92

Hur vinner man medarbetarnas respekt och förtroende?

- Man visar integritet och karaktär i alla lägen.
- Man har tydliga värderingar och principer och står för dem i alla riktningar.
- Man tar fullt ansvar för sig själv och sina handlingar, och skyller aldrig på andra.
- Man är pålitlig, förutsägbar, ärlig och autentisk.
- Man är rättvis - vilket inte innebär att man behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
- Man bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer, och visar det i praktisk handling.

### "Happiness at work at Zappos"

<https://youtu.be/oWT28Xc8Evk?t=739>



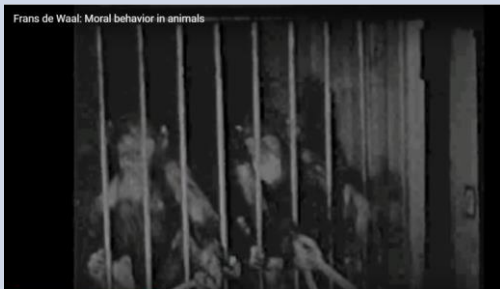
94



95

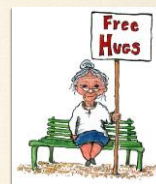
<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be>

Frans de Waal: Moral behavior in animals



### Liten lathund för chefen

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



97

### Ledarens viktigaste uppgift?

#### Skapa en god stämning och atmosfär i gruppen

Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

### Ny instruktion för vilsna föräldrar

1. Skapa en bra stämning i hemmet, där det är gott att vara. Hur känns det att vara med i denna flock?
2. Fokusera på att ha roligt ihop - det blir folk av illbatteringarna ändå, med lite tid och tålmod.

Hur skulle det bli på min arbetsplats om jag bytte till motsvarande ledarskapsfilosofi?

99

### Vad menas med att "älska" ett barn?

#### Om jag

- behandlar barnet **likvärdigt** (dess tankar, känslor, önskingar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar barnets **integritet**
- stöttar barnets **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av dess **självkänsla**
- själv är **äkta och autentisk** i vår relation

Då älskar jag barnet på ett sätt som är bra för det, och som barnet upplever som kärleksfullt.

### Kan detta tillämpas på hur jag relaterar till mina medarbetare?

#### Om jag

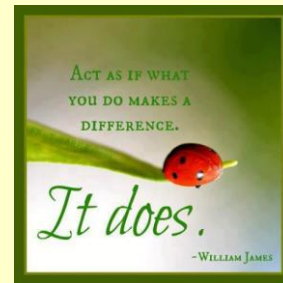
- behandlar medarbetaren **likvärdigt** (hens tankar, känslor, önskingar och behov är lika viktiga som mina egna)
- respekterar medarbetarens **integritet**
- stöttar medarbetarens **personliga ansvarstagande** och utvecklingen av hans **självkänsla**
- själv är **äkta och autentisk** i vår relation

Då älskar jag medarbetaren på ett sätt som är bra för henne, och som hen upplever som kärleksfullt.

...och en sak till...

Ta ansvar för dig själv!

102



103

Det är inte likgiltigt vem jag är.  
Jag kan börja ta ansvar för mig själv i världen - mina val, mina ord, den stämning jag skapar runt mig, min inverkan på andra!

104

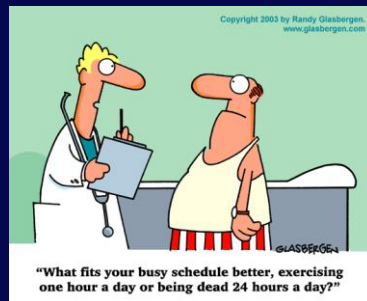
### Vad utmärker en frisk, sund och välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv, andra och livet.
- Kommer väl överens med andra.
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov.
- Smidig och flexibel.
- Har humor och perspektiv.
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.

## Du har själv valt att hamna här

- Byråkrati
- Martyrskap
- Personlighetsförändring
  - känslomässig avtrubning
  - moraliska defekter
  - bitterhet och cynism
- Sjukdom
  - utbrändhet
  - utmattningssyndrom
  - depression

106



107

## Vem väljer ditt liv?

V  
Ä  
L  
J  
(själv)  
!!!



Annars  
väljer  
någon  
annan  
åt dig!

Om du tänker envisas med att göra mycket mer än du egentligen har tid för

Du måste inte, du **väljer** det.

Ha kul under tiden.

Minimera alla negativa känslor som växer.

Se syftet, meningen och värdet med det du gör, både för dig själv och för andra.

Oroa dig inte för taskiga hälsokonsekvenser.

SOV på nätterna.

Livet	168
Sömn	56
Livet	112
till från på	
arbetet	50
Livet	62

109

## En definition på "tragedi"?

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

## I vilken box lever du ditt liv?

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



ANSVAR OCH KONTROLL ÄR  
INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR  
PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER  
VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT  
VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



Vill du få Gud att skratta?



Berätta om dina framtidsplaner!

Välj din egen väg

Jag bygger min trygghet på min följsamhet till mitt eget värdesystem ("building your security on your integrity to your value system").

Jag avgör själv vad som är viktigt för mig och vilken sorts människa jag vill vara, och lyckas jag leva efter det så känner jag mig värdefull, framgångsrik och lycklig. Detta är att ha karaktär!

Du och din chef  
är inte med i olika  
lag - ni sitter i  
samma båt!




Hitta ett jobb du tycker om.  
Gör det bra.  
Och gå hem.

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. **Få jobbet gjort i tid - med ett leende.**
4. ...
5. ...
6. **Stötta din chef.**
7. **Se den stora bilden.**
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver.

## Medarbetarskap och chefskap - olika sidor av samma mynt

### Chefs önskemål på medarbetaren:

- Ansvarstagande
- Lojal
- Initiativrik
- Engagerad
- Samarbetsvillig

### Medarbetarnas önskemål på chefen:

- Förtroendeingivande
- Rättvis
- Öppen
- Motiverande
- Tydlig



## Medarbetaren har ett eget ansvar

- Återta sin egen motivation från cheferna, bli sin egen kraftkälla på arbetsplatsen.
- Kan då påverka sin arbetsplats och få det mer som han vill ha det, i riktning mot utveckling och trivsel.
- Lära chefen de beteenden som denne saknar. Om du t ex saknar bekräftelse, börja med att själv bekräfta din chef.



SvD 14 juli 2011

## Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

### Se till vad organisationen behöver...

- Satsa på samarbete.
- Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

### ...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Både mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

## Prioritera arbetsglädje i alla väder

1. Gör arbetsglädje till din första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
2. Tillkännage denna prioritering i organisationen alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
3. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

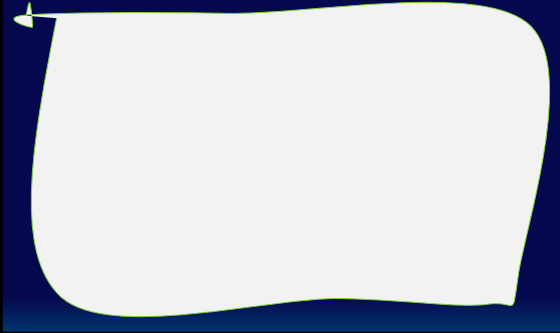
122

## Förslag till gruppövning på din arbetsplats

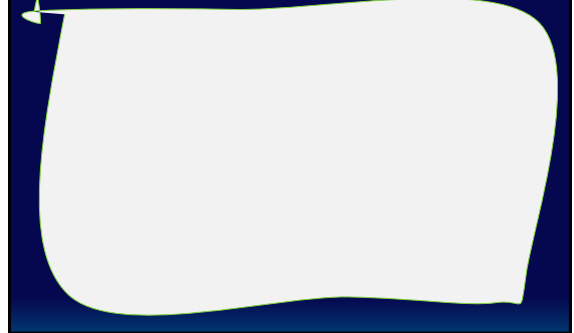
1. Försök komma på några saker som du själv skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi tillsammans göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

123

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



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



3. Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



Bakgrund, kommentarer



Förstå och komma överens med andra



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

Är detta möjligt?

"Skulle ni kunna tänka er att vara där jämt?"

"Ibland lider man helt frivilligt flera dagar i sträck!"

Kan jag välja 😊 litet oftare?

Tack till Kay Pollak!

Hur jag FÖRHÅLLER mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

136

It's not what happens, but the way you hold that which happens that determines the quality of your life and relationships.

Werner Erhard: What is the possibility of relationship?

137

I really need a day between Saturday & Sunday.

138

Varför känner jag som jag känner?

```

    graph TD
      A[Händelse] --> B[Tolkning/attityd/tanke om det som händer]
      B --> C[Känsla]
      C --> D[Beteende/handling styrd av känslan]
  
```

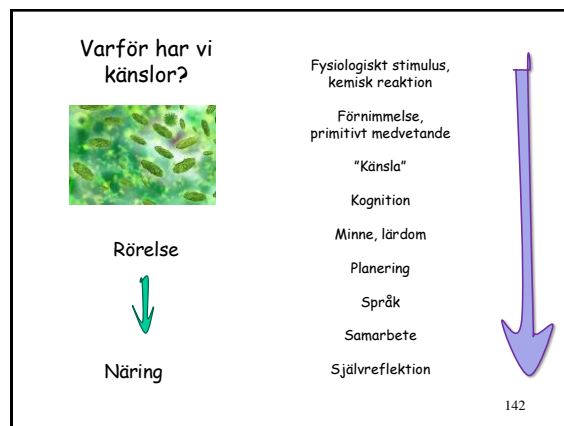
139

Våra negativa känslor fyller en funktion

Våra negativa känslor är ofta friska budskap till oss själva, från oss själva, om oss själva.

↓

Det är klokt att lyssna till vår smärta innan den går över i utbrändhet och depression.



Freud, Buddha och bakterierna är helt överens - vi är födda till att jaga lust och fly olust

"Lustprincipen"

Begär till positiva känslor skapar lidande

143

Den viktigaste frågan

När ska jag låta min känsla styra mitt handlande, och när ska jag sätta mig över den och låta mitt intellekt och min vilja styra?

144

Vad ska styra mitt liv?

1. Ska jag styras av mina känslor?
2. Ska jag styras av konversationen i mitt huvud?
3. Ska jag styras av mitt ord, mitt ställningstagande?

Werner Erhard, Communication workshop

Skam - den svåraste känslan av alla?

Några avgörande förmågor för ett fullt och  
helhjärtat liv, för att våga gå "all in"

1. Våga vara **autentisk**, visa mig som jag faktiskt är.
2. Våga vara **sårbar** (vulnerability).
3. Förmåga att **tolerera känslor av skam** ibland (shame resilience).

1-3 = MOD!

Det tillstånd där vi är som mest sårbara och utlämnade är kärleken. Utan sårbarhet ingen riktig kärlek!

147

I'VE JUST BEEN GIVEN  
ANOTHER DAY TO LIVE,  
TO LEARN, TO LOVE,  
AND BE LOVED.



148

Vill du göra dig själv riktigt olycklig?

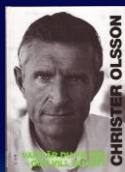
Leta efter de bästa egenskaperna och de största tillgångarna hos alla andra, och var avundsjuk på hela paketet!

149

"You have been given the gift of  
life. You can have it some, or  
you can have it all - it's up to  
you!"

Föreläsning Loving Fully - living freely. Allen Cohen, Café Pan 10/10 1986

Frågan är om det finns något i  
ditt liv du har anledning vara  
mer tacksam för än att du kan  
ge dina barn mat var dag?



151

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



152

### Normal day

Normal day, let me be aware of the treasure you are. Let me learn from you, love you, savour you, bless you, before you depart.



Let me not pass you by in quest of some rare and perfect tomorrow. Let me hold you while I may, for it will not always be so.

One day I shall dig my fingers into the earth, or bury my face in the pillow, or stretch myself taut, or raise my hands to the sky, and want more than all the world: your return.

*Mary Jean Irion: Yes, World: A Mosaic of Meditation*

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



Vår hjärna har ett problem...

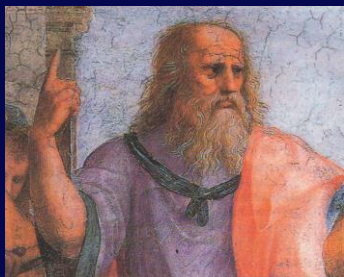


Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter fin - men är den SANN?

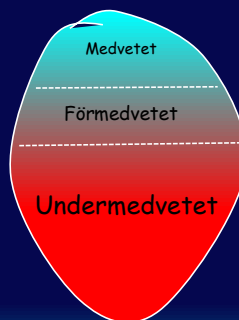
155

Vi är gjorda för att "förstå" - även där inget finns att förstå

### Skuggan på grottans vägg



### Freuds modeller



158

"Det är väl för fan den som möter som ska väja!"

*Okänd, citerad av Sven Stolpe*

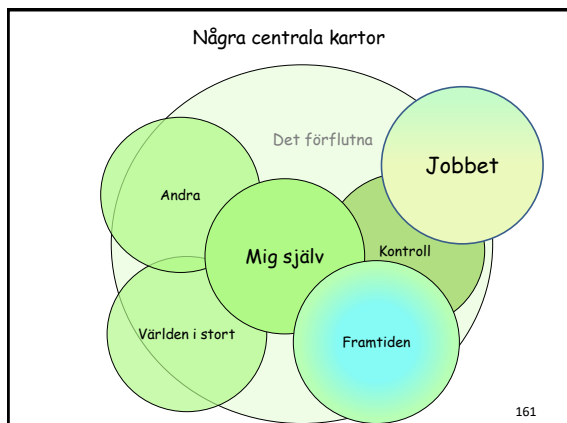
Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

Visionen, förväntningarna - världen som vi vill att den ska se ut, hur det skulle kunna vara



160



"Men kan du inte försöka se det så här (...) istället?"



162

"Positivt tänkande" har ställt till mycket elände. Det är skillnad på att:

FÖRBANNA

Förvränga


Förtränga

**Fokusera!**

163

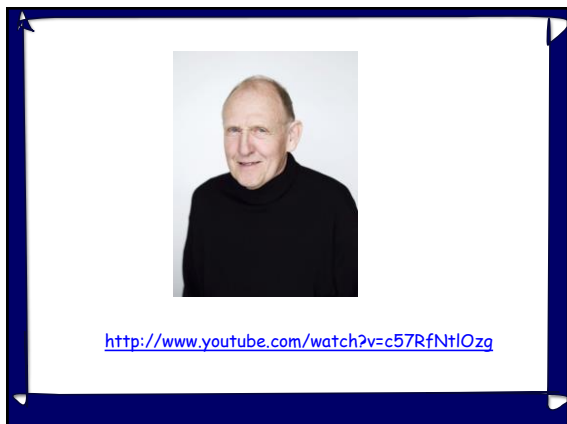
Det är skillnad på att:

- "Tänka positivt" i bemärkelsen vägra ta in fakta (min häst har inga problem, han bits inte alls dessutom, fy vad folk överdriver)
- Se klart, se saker som de faktiskt är (min häst bits ibland)
- Fokusera på det goda (tänk på allt som är bra med min häst; hans enda problem är att han bits ibland, men i övrigt är han en väldigt fin häst)
- Vara hoppfull och optimistisk (med litet bra träning ska han nog kunna lära sig att inte bitas)



164



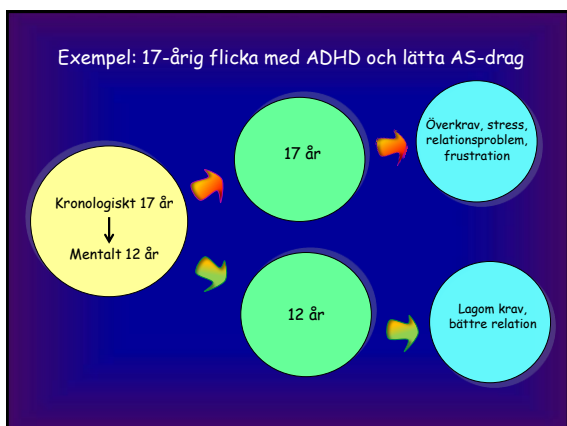
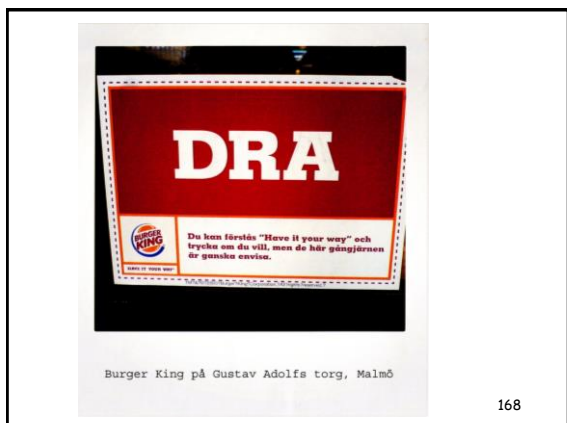


Taskiga kartor är ett osvikligt recept för ett taskigt liv

*"You are entitled to your own opinions, but not to your own facts."*  
*Daniel Patrick Moynihan*

Nytt ord i SAO 2015:  
 "Faktaresistens"

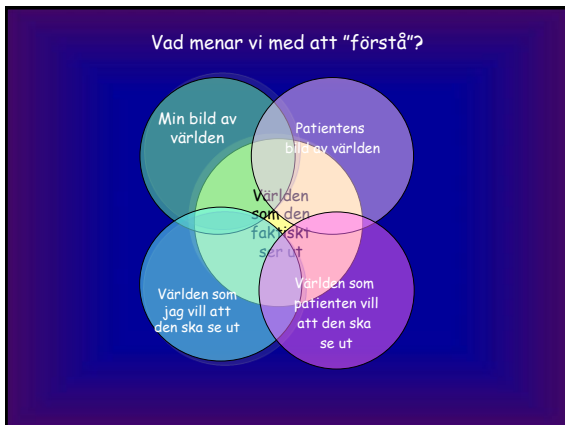
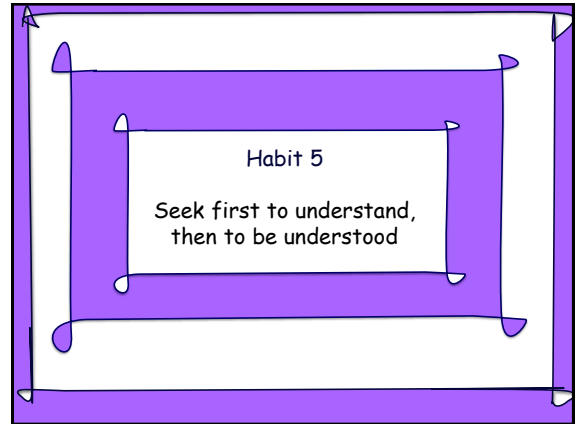
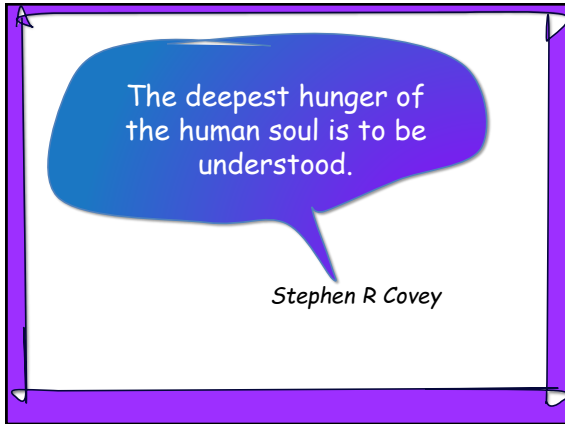
167



Recept för mer lycka, ökad effektivitet och bättre självkänsla i ditt liv:

1. "Face the brutal facts" - se verkligheten som den är
2. Du kan välja - gör det
3. Ditt viktigaste val: Lev med integritet = låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

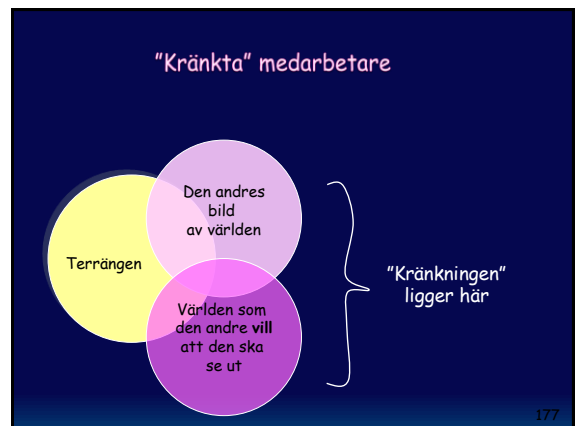
17



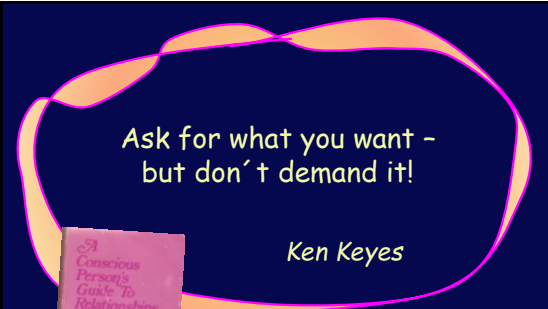
175



176




177

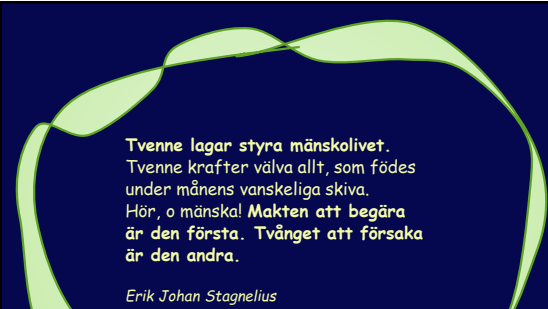


Ask for what you want -  
but don't demand it!

Ken Keyes



178



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

Erik Johan Stagnelius

179



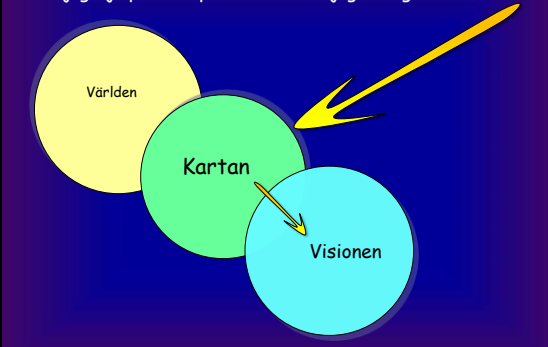
How can I enjoy  
this person,  
situation, place,  
challenge?

Två KONSTRUKTIVA  
frågor att ha med sig

Vilka valmöjligheter  
har jag just nu?

180

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här!



Världen

Kartan

Visionen

När du har för mycket - bestäm dig

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

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

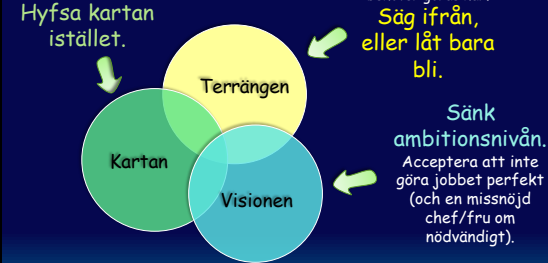
182

Sortera dina uppgifter i rätt fack - och ta konsekvenserna av sorteringen

Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten inte utföras.  
Hyfsa kartan istället.

Faktiskt för mycket som verkligen behöver göras här.  
**Säg ifrån, eller låt bara bli.**

Sänk ambitionsnivån.  
Acceptera att inte göra jobbet perfekt (och en missnöjd chef/fru om nödvändigt).




Terrängen

Kartan

Visionen

"Det som är botten i dig är botten också i andra."

Gunnar Ekelöf



Håller ni med?

"Det som är botten i dig är botten också i andra."

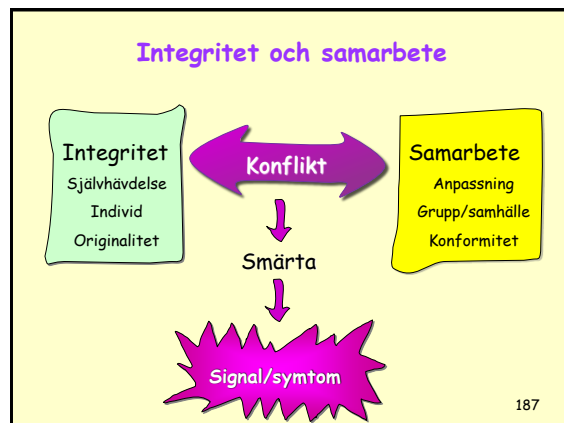


185

"Det som är botten i dig är botten också i andra."

Om inte - hur ska vi **då** få veta vad andra känner, tänker och vill?

186



Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2017-10-03 Michael Rubens

I vilken box lever du ditt liv?

Den vanligaste principen människor lever sina liv efter är andras gillande, "approval".

Se till att bli gillad, att man tänker väl om dig. Låt dem inte komma på dig dum, mjuk, sårbar.

Oerhört begränsande för ens liv att alltid behöva göra det som skänker andras gillande.

188

## Andra vanliga "lådor"

- Var smart!
- Se till att vara främst!
- Låt ingen trycka ned dig!

Werner Erhard: Making a difference.

## I vilken box lever du ditt liv?

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

## Självkänsla i praktisk handling

Jag vet vem jag är.  
Jag vet vad jag behöver.  
Jag vet vad jag vill.  
Jag vet vad jag inte vill.

Jag är värd att respekteras och lyssnas till.  
Mina behov är legitima och viktiga.



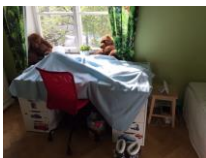
"Jag vill..."  
"Jag vill inte..."

"Jag tycker inte om..."  
"Jag vill hellre..."

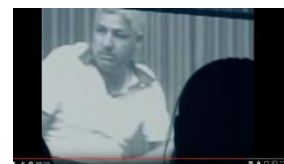
"Jag föredrar att..."

"Jag hinner inte..."

"Kommer inte  
att hända"



## "Obedience"



Vi måste själva må bra och känna självrespekt för att ha något att ge andra

För detta krävs att vi **lever och arbetar i enlighet med våra egna värderingar och övertygelser.**

Därför blir det **svårt för oss att må bra i en organisation vars värderingar och människosyn vi inte delar.**

198

Vad kostar det att vara med här?

Hur mycket behöver jag anpassa mig, hur mycket våld måste jag göra på mig själv och mina värderingar, för att få vara med?

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

- Brist på självaktning och självrespekt
- Låg självkänsla
- Nedsatt vitalitet
- Aggressivitet
- Självdestruktivt beteende

200

Å andra sidan - vad kostar det att **inte** vara med här?

Utanförskap, ensamhet, mobbning, brist på erkänsla, utebliven lön- och karriärutveckling, ohälsa...?

Vad saken gäller

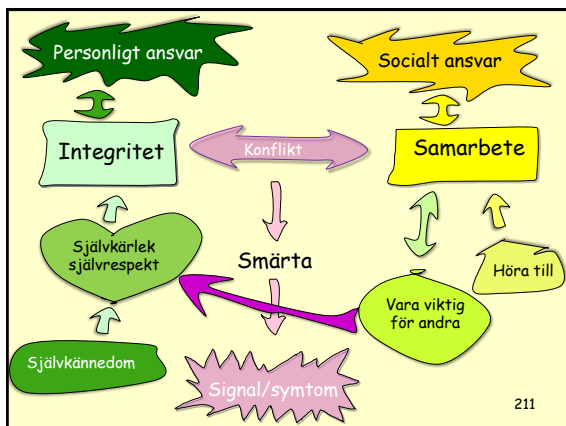
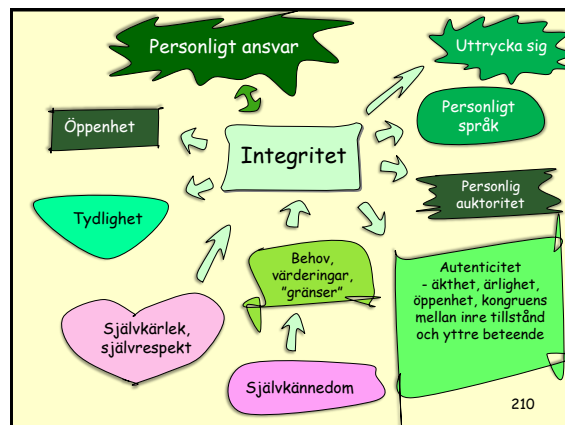
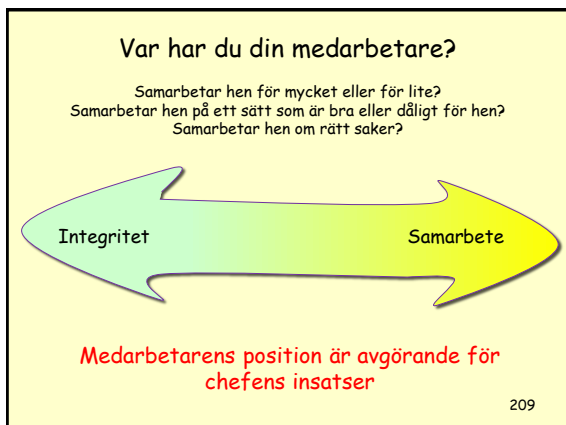
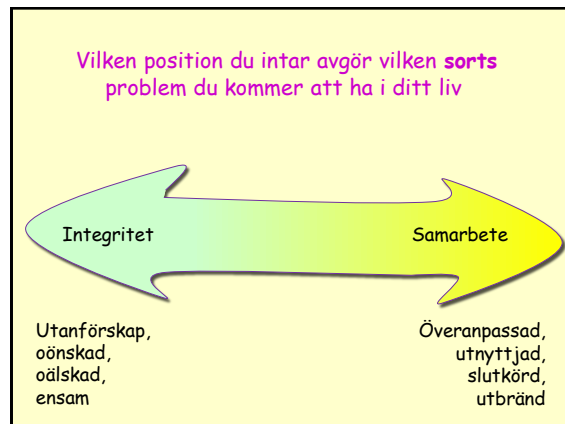
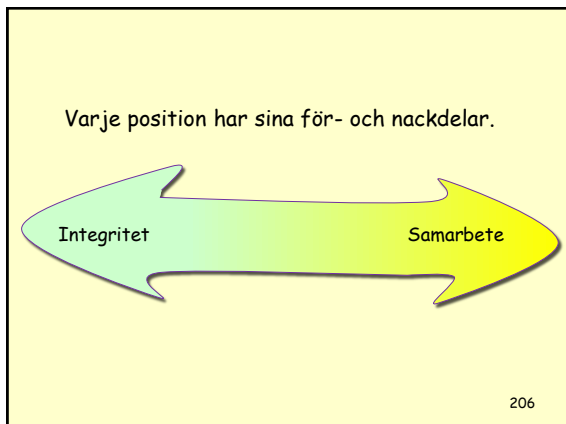
Vem ska jag egentligen samarbeta med, om vad, när, hur och varför?

Akta dig för förnöjsamhetsfanatism - vi **SKA** inte trivas överallt

Om du trivs överallt, med allt och alla, är det förmodligen något fel på dig.

**Brist på integritet, egna övertygelser och värderingar, överjag, samvete...**

205

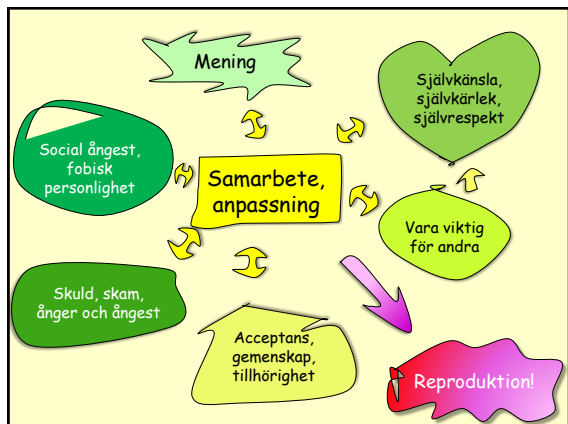


Det viktigaste för självkänslan är...

...min upplevelse av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

Denna upplevelse förutsätter vanligen att dessa människor lyckas förmedla sin kärlek och sin upplevelse av att jag berikar deras liv.

212



Håller ni med?

Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt.

Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

214

Håller ni med?

De flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett bra arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras.

"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. **They have to stop demotivating them.**"

Harvard Business School

215

Den andre ska inte bara göra något

- hen ska vilja göra det hen gör!

Earn thy neighbor's love.

Hans Selye

things, one acquires status and security in the community. The guideline of earning love merely attempts to direct the hoarding instinct toward what I consider the most permanent and valuable commodity that man can possess: a huge capital of goodwill that protects him against personal attacks by others.

Ovillkorlig kärlek är för bebisar och fås i vuxen ålder lättast från hundar...

...resten av oss får allt vackert börja förtjäna vår kärlek med åren.

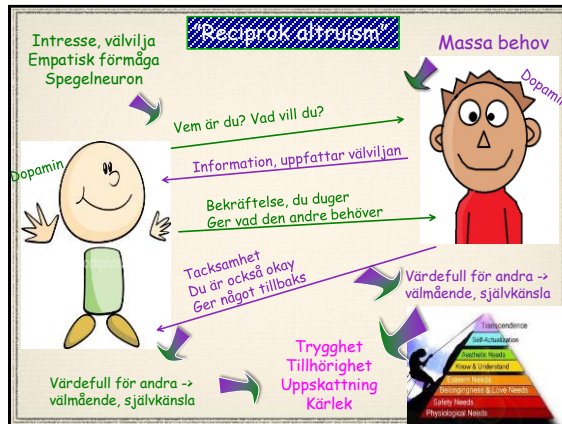
218



"The world won't care about your self-esteem. The world will expect you to accomplish something BEFORE you feel good about yourself."

Bill Gates

219



**Villkorad vilkorlöshet?**

Älskas bara för att vi finns.

Älskas för vår "kärnpersonlighet"; våra djupaste och mest oföränderliga egenskaper.

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

Även som vuxna behöver vi bli älskade bara för att vi finns och för att vi är den vi är, bortom våra prestationer.

I slutänden rör det sig ändå om en paradox - vi älskas oavkortat eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.

222

Vad behövs för att medarbetaren ska trivas ombord?

1. **En affektiv relationell komponent** = ett känslomässigt band (anknytning) mellan anställd och chef.
2. **Samarbetsaspekt** = man är överens om vart skutan är på väg och hur den seglas.

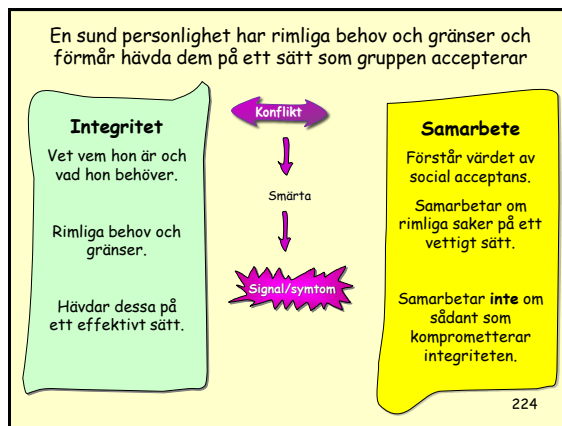
222

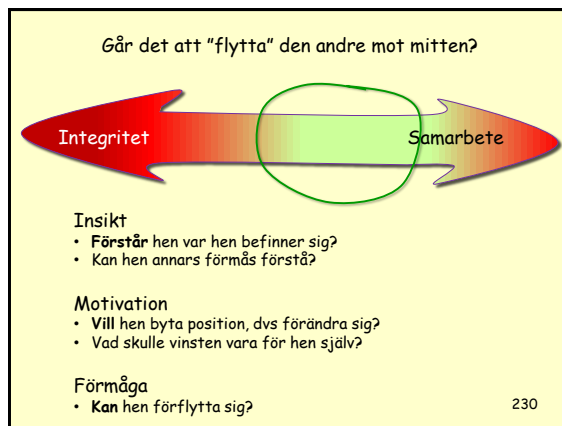
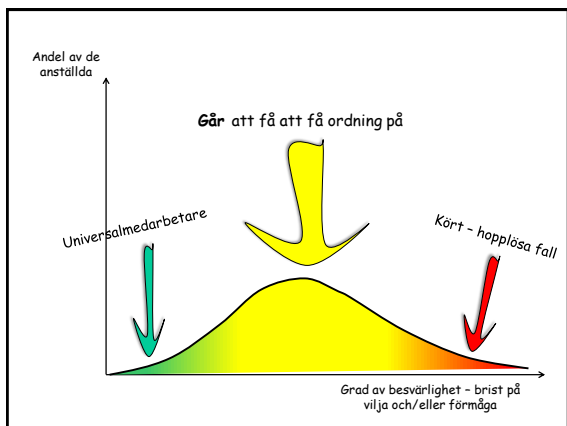
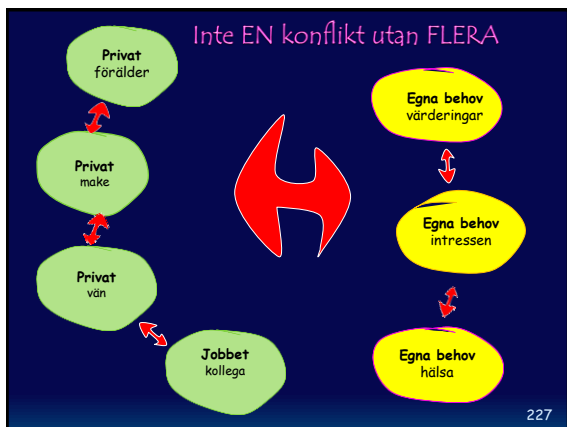
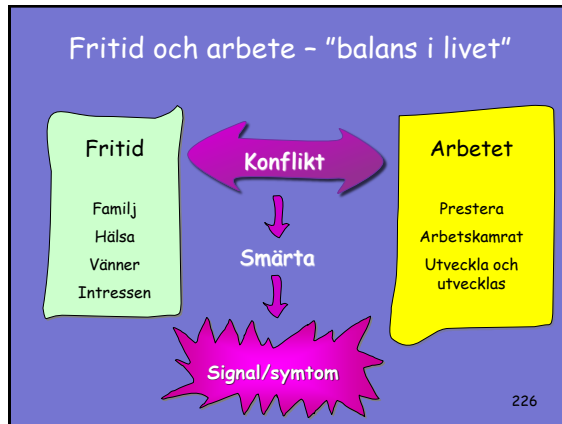
Good to great

Tala inte om för den andre vad hen ska göra om du inte blir ombedd.

Fråga istället vilka förslag hen själv har och vad hen tycker vore den bästa lösningen.

223





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.

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

...arbetar för mer än lönen.  
 ...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.  
 ...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



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

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

232

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

Vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

- vad hen är allra bäst på
- vad hen skulle vilja göra mer av på arbetet
- vad hen behöver från arbetsplatsen och chefen för att prestera på topp

Undersök sedan vilka möjligheter det kan finnas och återkoppla till medarbetaren.

233

Stress och självkänsla

234

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress - några vanliga förslag

~~Djupanding  
 Yogaövningar  
 Massage  
 Skäm bort dig med...  
 Sluta röka (!)~~

Ät mera gröt!

Så vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Fråga först varför du gör så mot dig själv.

## Viktig fråga till mig själv

Vad tycker jag om mig själv? Egentligen, innerst inne?



237

## Diagnostiskt test - hur duktig är du?

1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig. 1 2 3 4 5
2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. 1 2 3 4 5
3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor. 1 2 3 4 5
4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet. 1 2 3 4 5

238

## Ta itu med din prestationsbaserade självkänsla

### Exempel på påståenden:

- Jag är nöjd med att vara just den jag är.
- Jag känner mig positiv och optimistisk om livet i största allmänhet.
- Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i livet.
- Jag brukar pressa mig hårt för att åstadkomma något värdefullt här i livet.



## Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att  
"prestation = kärlek"?

Det blir *aldrig* någon ordning på ditt stressbeteende om du inte utgår från följande:

Jag är viktig och värd att ha det bra!

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Odla din självkänsla.  
Värna din integritet.  
Välj själv ditt liv.



**VÄLJ  
SJÄLV**

**Annars väljer  
någon ANNAN  
åt dig!**

244



*Jag är  
inget  
offer!*

**Vem väljer dina mål?**

"Många slösar förgävs bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner  
[...]  
resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräna sig över vad de aldrig får och glömmar bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

**Ledare i brist på balans**

*"Man kommer kanske på det senare i livet och ångrar sig. Det är jag nästan säker på att man gör."*

Torsten Jansson, överviktig koncernchef för New Wave, om att han med öppna ögon arbetar 80-90 timmar i veckan, reser 240 dagar om året och försakar barn och familj.

**Näringslivstoppen - den nya underklassen?**

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

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

248

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

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

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

249

För att veta var våra gränser går måste vi känna efter, och lyssna på våra inre signaler - även de svaga.

### Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

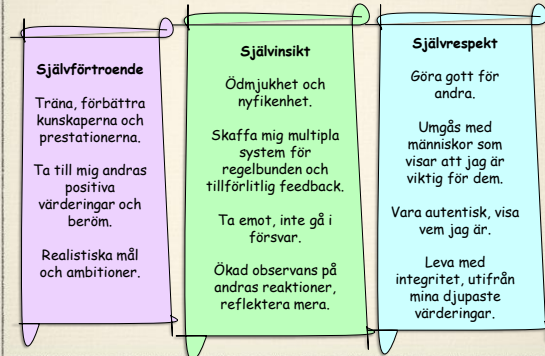
- På svenska arbetsplatser råder brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svalja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o: I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.**
- **Norrmännen** rycker på axlarna.
- **I USA och Storbritannien** visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt - och de gör det utan att skämmas.
- **I Danmark, Storbritannien och USA** tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

### God självkänsla

- Gör att du känner dig värd att ha roligt på jobbet.
- Förhindrar att du låter dig utnyttjas på jobbet.
- **Minskar risken för utbrändhet och utmattningssyndrom.**
- Är kort och gott **en förutsättning för att du ska ta ansvar för dig själv** - hur du mår och hur ditt liv ser ut.

### Hur kan jag stärka min "självkänsla"?



### "Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - vet och visa vem du är, och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. Lev så att du blir tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än dig själv.
3. Ge frikostigt av dig själv till andra. Alla har något att ge, och alla du möter har en mängd otillfredsställda behov. Bara att börja fylla på!
4. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv.

Lyckan följer med självkänslan på köpet.

255

### Att hjälpa missnöjda (=stressade) 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**.



256

The seven habits of highly effective people  
- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

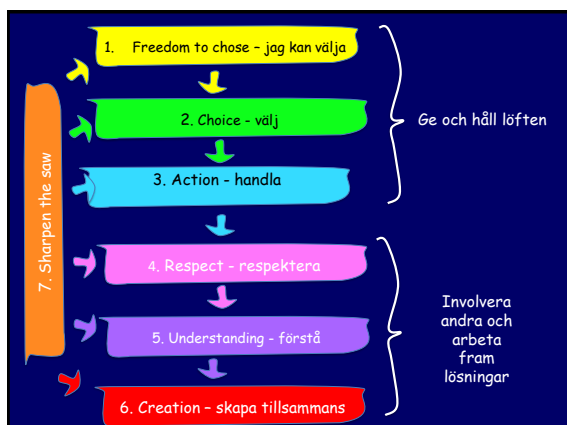
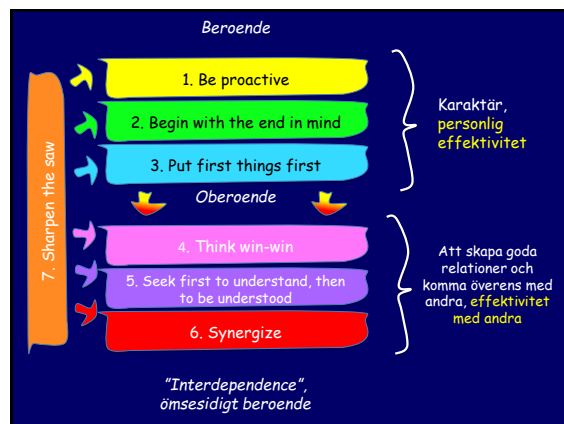


En personligt färgad sammanfattning av Michael Rangne

[mrangne@gmail.com](mailto:mrangne@gmail.com)



<https://www.stephencovey.com/>  
<http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2IV4Sg>



Coveys förslag på valutan, dvs vad vi ska sätta in

1. Lyssna förutsättningslöst och försök verkligen förstå.
2. Försumma inte små omtänksamheter och vänligheter.
3. Håll utfästelser.
4. Klargör förväntningar.
5. Visa personlig integritet
6. Be uppriktigt om ursäkt när du gjort ett uttag.

När du talar om en annan - säg inget du inte skulle säga om personen var i rummet och hörde vad du säger.

Varje problem i relationen är en möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation

Ett barns svårigheter kan tas tillvara för att bygga upp relationen (i stället för att man ser svårigheterna som ett irriterande inslag som inte borde finnas). Vi hjälper barnet och odlar relationen.

Samma förhållningssätt kan tillämpas med missnöjda kunder och dito medarbetare. Vi försöker lösa problemet och förbättra vår relation samtidigt.



### Varför har AFS 2015:4 skapats?

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

264

### Kan man lita på AFS 2015:4?

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

265

### Varför är området så viktigt?

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

266

### Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften *Organisatorisk och social arbetsmiljö* från arbetsmiljöverket beskriver områden som kan bidra till att minska riskerna för ohälsa.

Den lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

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

### Organisatorisk och social arbetsmiljö

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

**Kontroll och inflytande -  
resurser som motsvarar  
kraven**



## Organisatorisk och social arbetsmiljö

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

Hur är vi med varandra här?

Lathund, SAM med fokus på OSA

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

Vi ska vara trevliga mot varandra  
Vi ska hjälpa varandra  
Alla ska få vara med

Jag ska vilja gå till jobbet, för att det är så kul där!

270

## Konsekvenser av brister i organisatorisk och social arbetsmiljö

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

271

## Faktorer som bidrar till ohälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

272

## Faktorer som främjar hälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

273

## AFS 2015:4

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

**Paragraferna 1–4 beskriver:**

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

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

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

**Paragraferna 9–14 ställer krav inom tre områden:**

- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

Källa: [www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/](http://www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/) 275

Vägledning till föreskriften:

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

[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)



276

<p><b>På arbetsplatsen ska man:</b></p> <p>Se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns kunskap för att förebygga och hantera arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?</li> <li>• Hur ser man till att alla de som behöver kunskap får det?</li> <li>• Vad har chefer och arbetsledare för förutsättningar att göra något?</li> </ul> <p>Apasas resurserna till kraven i arbetet (eller vice versa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka krav ställs i arbetet och vilka resurser finns det? Är de balans?</li> <li>• Finns det möjligheter till återhämtning?</li> <li>• Finns det sätt att rapportera om och fånga upp signaler om ohälsosam arbetsbelastning?</li> </ul>	<p><b>På arbetsplatsen ska man:</b></p> <p>Identifiera stark psykisk påfrestning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är arbetstagarna utsatta för stark psykisk påfrestning?</li> <li>• Om de är det, har man viktiga åtgärder för att motverka ohälsa och i så fall vilka åtgärder?</li> </ul> <p>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det hälsorisker med arbetstidens förläggning?</li> <li>• Om det finns, kan de helt undvikas?</li> <li>• Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?</li> </ul> <p>Förebygg kränkande särbehandling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?</li> <li>• Är det tydligt att det inte är accepterat?</li> <li>• Har man koll på det som kan utlösa kränkande särbehandling?</li> <li>• Gör man någonting åt det?</li> </ul> <p>Ta fram rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling?</li> <li>• Vet dessa i sin tur vad de ska göra och var informationen hamnar?</li> <li>• Står det är klart var den utlösta kan få hjälp så snabbt som möjligt?</li> </ul>
<p><b>Kompletera arbetsmiljöpolitiken med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt?</li> <li>• Hur vill vi att det ska vara inom en bestämd framtid?</li> <li>• Hur når vi det?</li> <li>• Är det framkärt hos alla (inklusive högsta ledningen)?</li> </ul> <p>Klargöra arbetets innehåll</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är det klart vad som förväntas göras?</li> <li>• Är det klart vad det ska leda till, hur det ska göras och vad som behövs för att utföra arbetet?</li> </ul> <p>Har man koll på det som kan utlösa kränkande särbehandling?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har man koll på det som kan utlösa kränkande särbehandling?</li> <li>• Står det är klart var den utlösta kan få hjälp så snabbt som möjligt?</li> </ul>	<p><b>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är arbetstiderna utsatta för stark psykisk påfrestning?</li> <li>• Om de är det, har man viktiga åtgärder för att motverka ohälsa och i så fall vilka åtgärder?</li> </ul> <p>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det hälsorisker med arbetstidens förläggning?</li> <li>• Om det finns, kan de helt undvikas?</li> <li>• Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?</li> </ul>

Man kan mycket väl ordna ett seminarium med chefer och medarbetare utifrån denna sammanfattning och gå igenom ett område i taget – hur har vi det nu, vad saknas, vart vill vi, hur ska vi komma dit, vem gör vad?

<p><b>På arbetsplatsen ska man:</b></p> <p>Se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns kunskap för att förebygga och hantera arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?</li> <li>• Hur ser man till att alla de som behöver kunskap får det?</li> <li>• Vad har chefer och arbetsledare för förutsättningar att göra något?</li> </ul> <p>Apasas resurserna till kraven i arbetet (eller vice versa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka krav ställs i arbetet och vilka resurser finns det? Är de balans?</li> <li>• Finns det möjligheter till återhämtning?</li> <li>• Finns det sätt att rapportera om och fånga upp signaler om ohälsosam arbetsbelastning?</li> </ul>	<p><b>På arbetsplatsen ska man:</b></p> <p>Identifiera stark psykisk påfrestning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är arbetstagarna utsatta för stark psykisk påfrestning?</li> <li>• Om de är det, har man viktiga åtgärder för att motverka ohälsa och i så fall vilka åtgärder?</li> </ul> <p>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det hälsorisker med arbetstidens förläggning?</li> <li>• Om det finns, kan de helt undvikas?</li> <li>• Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?</li> </ul>
<p><b>Klargöra arbetets innehåll</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är det klart vad som förväntas göras?</li> <li>• Är det klart vad det ska leda till, hur det ska göras och vad som behövs för att utföra arbetet?</li> </ul> <p>Har man koll på det som kan utlösa kränkande särbehandling?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har man koll på det som kan utlösa kränkande särbehandling?</li> <li>• Står det är klart var den utlösta kan få hjälp så snabbt som möjligt?</li> </ul>	<p><b>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Är arbetstiderna utsatta för stark psykisk påfrestning?</li> <li>• Om de är det, har man viktiga åtgärder för att motverka ohälsa och i så fall vilka åtgärder?</li> </ul> <p>Bedöm risker kopplade till arbetstid och vid behov motverka ohälsa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns det hälsorisker med arbetstidens förläggning?</li> <li>• Om det finns, kan de helt undvikas?</li> <li>• Om inte, vilka åtgärder har vidtagits för att motverka ohälsa?</li> </ul>

**Kraven i koncentrat**

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

Arbetsgivarna ska se till att (1):

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

Källa: [www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/](http://www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/) 279

**Kraven i koncentrat**

Arbetsgivarna ska se till att (2):

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

Se separat lathund

280

### Att göra på arbetsplatsen

**Anpassa resurserna till kraven (eller tvärtom).**

**Klargöra arbetets innehåll**

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

**Identifiera psykisk påfrestning.**

**Bedöma risker kopplade till arbetstid.**

**Förebygga kränkande särbehandling.**

**Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras**

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

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

**Komplettera arbetsmiljöpolicyen med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö.**

281

### Kraven i koncentrat

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

**Arbetsgivarna ska se till att (1):**

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

282

### Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (1), forts:

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

283

### Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

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

284

### Checklista för OSA

Med Suntarbetslivs checklista för OSA kan du ta tempen på vilken beredskap din verksamhet har för att jobba med de områden som ryms inom OSA.

[Checklistan för OSA \(www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/\)](http://www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/) består av en introduktion och fyra kartläggningsområden:

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

285

**Se separat bilaga!**

AFS 15:4 i praktiken - en lathund för vad som måste göras

Paragraf	VAAD Arbetsgivaren ska se till att	ARBG Fört till - obligatoriskt	Dokumentationskrav
6 §	chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt att det finns förutsättningar att omvård dessa problem.	Arbetsmiljö • Utbilda, gärna chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans.	
7 § 5	sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. samt ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.	Sätta upp mål. Ge medarbetarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen. Se till att arbetstagarna känner till målen. Inkluderas lämpigen i den arbetsmiljöpolicy som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete 5 §.	Skriftlig dokumentation av målen vid minst tio arbetstagare.
9 §	de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (eller tvärtom).	Arbetsmiljö AII • Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och verktyg/utrustning som behövs vägas upp med resurser. • Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. • Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemärkning efter ETTA-kriterier är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. • Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. • Det är viktigt att arbetsgivaren klarar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. • Genom att bedöma ett lednings- och styrningsregelsystem utifrån de tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och åtgärder sätts till. • Det är viktigt att arbetsgivaren även sätter för att arbetsmiljöarbetet underlättas och åtgärder risker kopplade till arbetsbelastning. • Arbetsgivaren bör även motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. • Det är viktigt att identifiera systemiska bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt.	

103	<p>de ansökta känner till förutsättningarna för att jobba:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra</li> <li>2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet</li> <li>3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i vil fall hur</li> <li>4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras</li> <li>5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet</li> </ol> <p>Arbetsgivaren ska även utvärdera säkerheten att arbetsgivarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtillgängliga på givarna punkterna 1-5 med arbetsgivarna</li> <li>• Skapa möjligheter för arbetsgivarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna.</li> </ul>	
113	<p>motverka ett starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetsituationer leder till utbrott.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <p>Övervakning</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert som området</li> <li>• Särskilda informations- och utbildningsmaterial</li> <li>• Hjälp och stöd från andra arbetsgivare</li> <li>• Rutiner för att hantera krävande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera</li> </ul> <p>Skapa förutsättningar för arbetsgivarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden.</p>	
123	<p>förebygga att arbetstidens förläggning leder till utbrott.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsgivaren bör redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetsgivarens hälsa.</li> <li>• Arbetsgivaren bör särskilt uppmärksamma möjligheterna till återhämtning</li> <li>• Ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.</li> <li>• Beakta arbetstidslagens gränser.</li> </ul>	
133	<p>klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klargörandet kan klargöras göras skriftligen i en policy.</li> </ul>	<p>Skriv en policy till obligatoriskt</p>
134	<p>motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppmärksamma särskilt konflikter, arbetsbelastning, arbetsförhållning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förhållningar.</li> </ul>	

143	<p>det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer</li> <li>2. vad som händer med informationen, vad motåtgärden ska göra</li> <li>3. hur och var de som är uttagna snabbt kan få hjälp</li> </ol> <p>Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetsgivare.</p>	<p>Allmänna råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inga och utredt omedelbart vid misstanke.</li> <li>• Anta IVR eller annan utvärdering, o.</li> </ul>	<p>Tilläggsrutiner.</p>
			288



Du kan inte leda människor du inte tycker om

- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som jag har fått att sköta.
- Min syn på mina medarbetare styr vad jag gör och hur jag gör det. *"The way you see the problem is the problem"*. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik. Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förläter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Alla ska ha en god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.

290

Svensk lag gäller alla

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

291

Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- 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 har att ge. Missnöjda medarbetare drar, alternativt - värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- Tydliggör dina och organisationens värderingar, och stå för dem i alla riktningar.

292

### God arbetsmiljö är ett lagarbete

- Inga policies, 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...
- ...men ingen kommer att säga ett smack om de inte upplever att du lyssnar, förstår, bryr dig och vill dem väl på riktigt.

293

### Involvra medarbetarna

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

294

### Be medarbetarna om hjälp

- Klargör att du och organisationen är 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 att göra allt ni kan för dem, men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra önskade förändringar.
- Be alltså medarbetarna om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.
- 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!

295

### Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- Skapa rutiner som "säkerställer" att du pratar med samtliga medarbetare regelbundet om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du själv kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om såväl den enskildes behov som de underliggande bristerna i systemet. 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.

296

### Erbjud stöd till alla

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

297

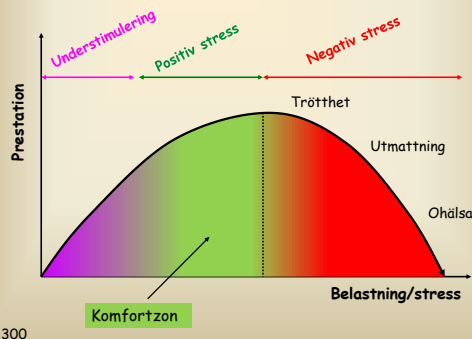


## Förslag till definition av stress



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

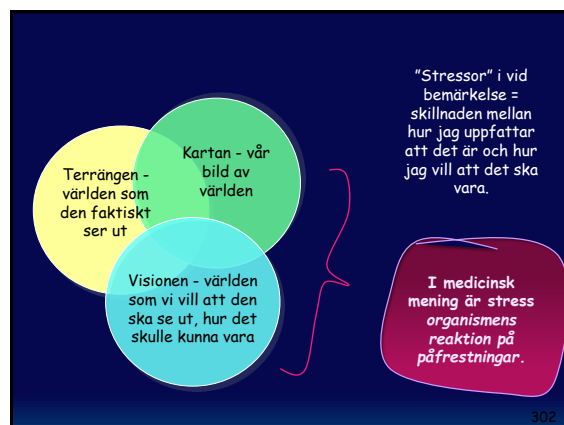
1. Var vänder personens prestationskurva?
2. Hur bred är komfortzonen?



## Vad menar vi med "stress"?

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

301



## "Kognitiv" och fysiologisk stress

### "Kognitiv" stress

- Detta borde inte hända.
- Det får inte vara så här.
- Detta är orättvist.
- Man är taskiga mot mig.
- Jag klarar inte det här.
- Ger främst "kognitiva" effekter - missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism.
- Kan leda till sjuklighet.

### "Fysiologisk" stress

- Hjärna och kropp körs på övervarv.
- Försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning.
- Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna - återuppbyggnad och reparation av kroppen.
- Leder till utmattningssyndrom och annan ohälsa.
- Ger hjärnskador på sikt.

303

### Händelse

- Fått mindre lönepåslag än hon anser sig värd
- "Fel och orättvis lön!"



### Reaktioner

- Besviken och missnöjd
- Upprörd och ilsken
- "Kränt"
- Sjukskrivning
- Sprider dålig stämning och förtalar
- Depressionsutveckling tänkbar

Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen när hon inte får som hon vill?

<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be>

Aporna  
Elefanterna  
Gurka och druvor



Pia, lönesamtalen och kartorna

- Ny som chef.
- Gått kurs för lönesättare inom SLSO.
- Inledande presentation för samtliga ST-läkare om processen, tillgängligt utrymme, fördelningsprinciper.
- Skriftlig information om processen skickas ut före medarbetarsamtalen.
- Påpekande: medarbetarsamtal, inte bara lönesamtal
- Förutsättningar:
  - 2% att fördela
  - De flesta högpriesterande
  - Lönesystemet inte avsett att korrigera "felaktiga" ingångslöner
  - Variation i ingångslöner kan bero på tillgång och efterfrågan

Hur gick det?

- Samtalen handlade bara om lönen.
- Massivt missnöje som inte gick att påverka.
- Fyra samtal x två timmar.
- Lyssnar inte på några sakskaäl eller förklaringar.
- Känner sig orättvist behandlad.
- Kan inte se allt det BRA hon får (långa tjänstledigheter, utbildningar, individuell anpassning, rimliga arbetsvillkor, arbetstid 8-16.30 med flexrätt, handledning, hög grundlön, frivillig välbetald jourtjänstgöring).
- Psykiskt lidande, ångestattack, sjukskrivning.
- Mobiliserar andra "förördelade", grupp tillsätts som ska se över lönekriterierna.
- Slutresultat: 40 personer kämpar hårt för att få sin rättmätiga del av de två procenten. Arbetsgivarens drömscenario.

Pia - vad var det som hände?

Världen (lönesättningen)	Kartan	Vision/förväntan
Världen aldrig varit "rättvis", inte lönerna heller	Instrument för "rättvisa"	Få "rätt" lön
Tillfälligheter spelar in Rekryteringsinstrument	Lönesättningen ska korrigera "fel" lön	Få kompensation för förlorad lön hittills
Prestationsstimulerare	Orättvist behandlad, HAR "fel" lön	Har rätt att klaga, sjukskriva sig och göra allt hon kan för att få "rätt" lön
Lönepåslag efter årets prestation - inte för att korrigera "orättvis lön"	Högpriesterande, ska ligga bland de högsta	Ok vägra lyssna och ta in chefsens argument
	Finns ingen anledning blanda in "bra" saker på jobbet, att se även det goda hon får	

Narcissistens tragik

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

↓

Det går inte att göra några insättningar!



"Positiv" och "negativ" stress?

**"Negativ" stress**

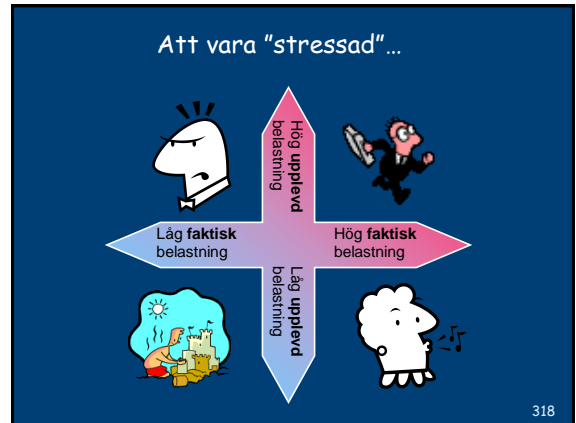
- Upplevelse av **bristande kontroll**, oförmåga att hantera kraven.
- Det jag **upplever som fel**, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna.
- **Längdragna konflikter och osämja** är synnerligen skadligt.
- Både **kognitiv och fysiolgisk stress** kan vara "negativ".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

**"Positiv" stress**

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

316

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



"Negativ stress"

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

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

Tack till Kristofer Zetterqvist

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

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

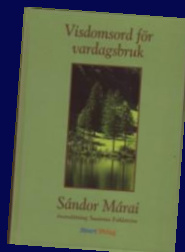
I want to be thoroughly used up when I die, for the harder I work the more I live. I rejoice in life for its own sake. Life is no "brief candle" for me. It is a sort of splendid torch which I have got hold of for the moment, and I want to make it burn as brightly as possible before handing it on to future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

Georg Bernhard Shaw



Vem bestämde att det viktigaste i livet är att inte bli trött?

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäknliga, fientliga, gemena och hopplösa människor; för mycket arbete, för mycket lidande och besvikelser. Men tror du inte att det var just detta "alldeles för mycket" som fyllt ditt liv med mening? Känner du inte att du har haft en uppgift, ett personligt åtagande? Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött."



321

Vad menas med "stress"?

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



Bruce McEwen

- **Medicinskt sett är stress en specifik biologisk reaktion på ett hot eller en faktisk påfrestning (stressor).**

- **Psykologiskt sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår när individens resurser inte räcker för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.**

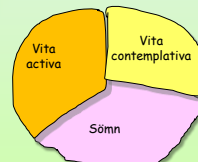
Allt hänger ihop



323

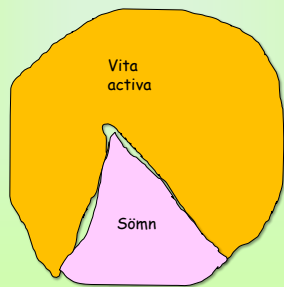
"Det goda livet"

Åttatimmarsregeln  
- ett antikt ideal  
satt på undantag



324

2000-talets idealmänniska?



325

Förslag till ny syndabekännelse

"Jag stressad, splittrad människa, som inte hinner allt det jag vill, och som känner skuld för att jag inte ger den tid jag borde till mina barn, vänner och föräldrar, jag anropar dig, evighetens och tidlöshetens kärleksfulle och barmhärtige Gud, att du lyfter av min börda och ger mig frid..."

Bengt Wadensjö, f d biskop, SvD 9/10 2007

### Faktorer som gör stress farlig



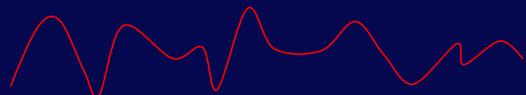
- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

### Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

Detta är helt normalt



När som helst  
kan vad som helst  
hända vem som helst!

331



332

## Förändring *och* acceptans

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

*St Francescos av Assisi (1181-1226)*

333

## Stress och kontroll

- Stress är att inte ha kontroll över situationen. Vill jag minska stressen måste jag ta kontroll.
- "Locus of control": kan jag påverka och hantera det som inträffar i mitt liv, eller är jag bara ett hjälplöst rö för vinden?
- "Inlärld hjälplöshet" mycket stressande.
- Ju bättre copingförmåga man har desto högre krav kan man klara utan att reagera med stress.
- **Att ta kontrollen:**
  - Ändra det som går
  - Justera dysfunktionella kartor
  - Rimliga ambitioner
  - Se det beslutsutrymme och de handlingsmöjligheter som faktiskt finns
  - Skaffa stöd

## Vilken sorts passion har du för ditt arbete?

### Harmonisk passion

- Engagerar sig i sitt arbete för att det ger äkta glädje.
- Upplever kontroll över sitt arbete.
- Upplever balans mellan arbete och fritid.
- Kan koppla bort arbetet på fritiden.

### Tvångsmässig passion

- Upplever ständig konflikt mellan arbetet och det övriga livet.
- Har ingen kontroll över sitt engagemang.

*Robert J Vallerand, SvD 4 sept 2011*

## Egenmakt är en av de viktigaste ingredienserna för välmående och ett lyckligt liv

- En av de viktigaste faktorerna för att må bra är att ha kontroll och makt över sitt liv.
- Detta är liktydigt med att kunna välja. Utan möjlighet att välja, ingen egenmakt. Vi måste inse att vi har ett val för att kunna ta makten över våra liv.
- Den viktigaste delen av denna kontroll är den över våra egna tankar, reaktioner, känslor och attityder.
- Denna kontroll är dessutom en förutsättning för att vi ska kunna ta vårt personliga ansvar, som är fundamentet i en mogen och väl fungerande personlighet.
- Men vi kan inte utöva vår egenmakt, välja och ta kontroll om vi inte upptäckt möjligheten.

336

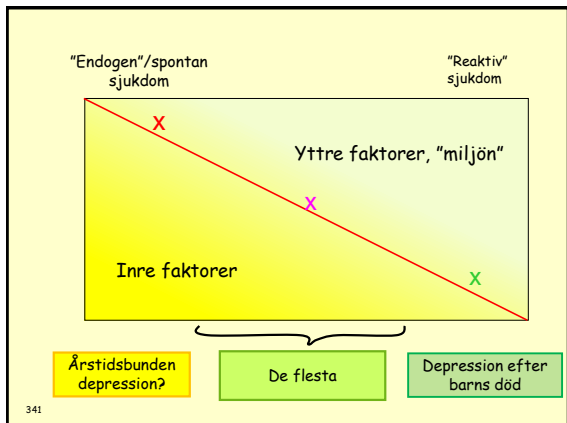
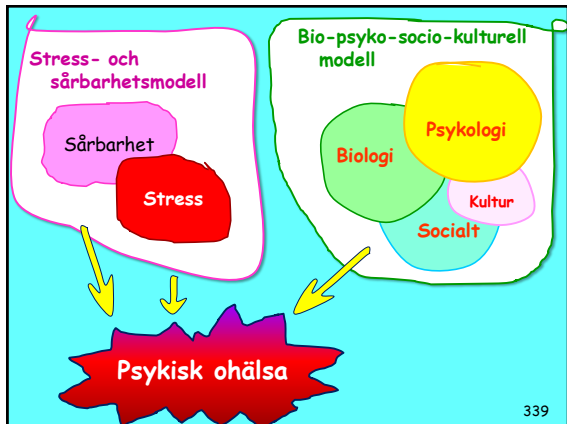
## Mer om utmattning

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

337

"Varför tål han ingenting?"

338



**Så vilka är grundorsakerna?**

Många barn är i praktiken "föräldralösa"

- 200 000 barn har missbrukande föräldrar.
- 200 000 barn blir vittne till våld i hemmet.
- 80 000 barn misshandlas själva i hemmet.
- 80 000 barn har psykiskt sjuka eller störda föräldrar.
- 30 000 barn utsätts för sexuella övergrepp.
- 10 000 barn har föräldrar i fängelse.

Monica Dahlström-Lannes, f d våldsbrottsutredare, SvD

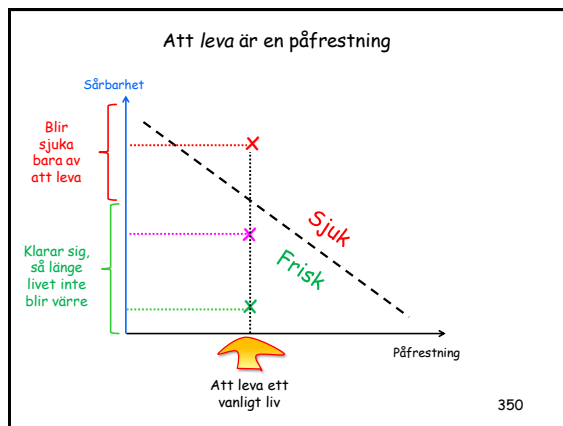
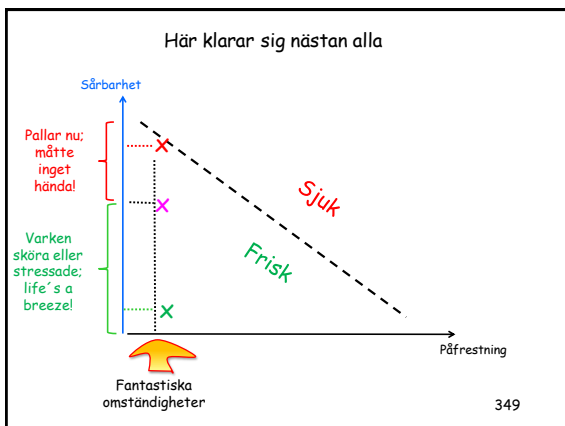
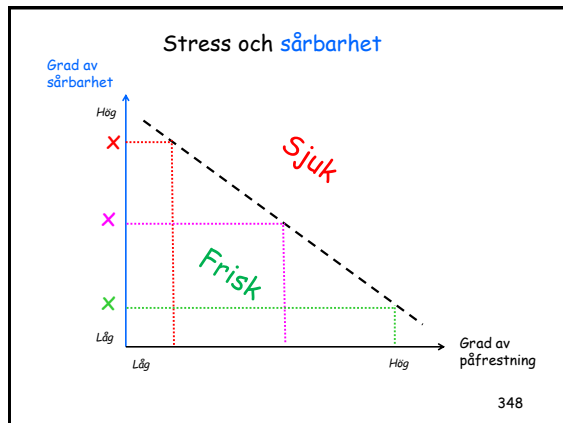
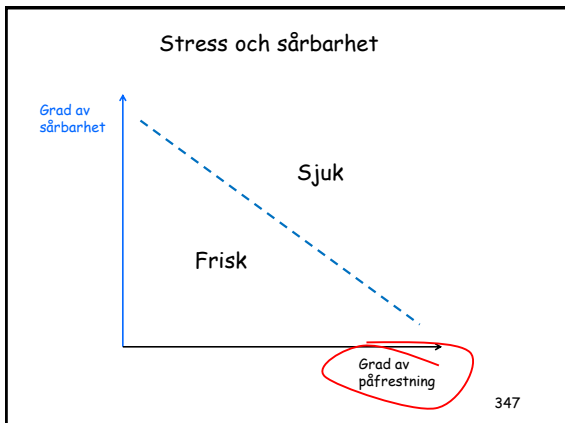


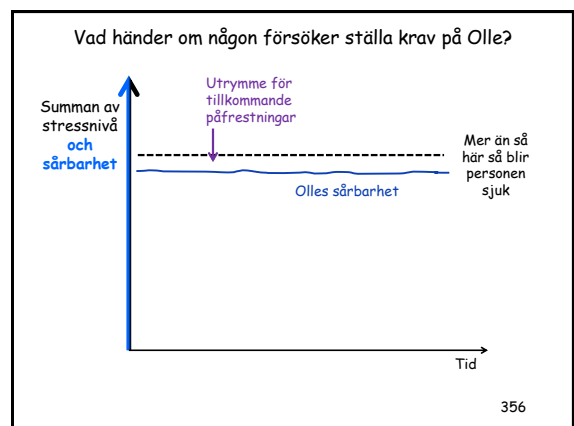
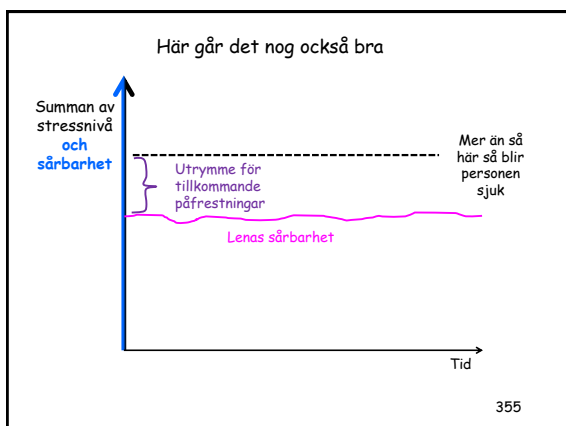
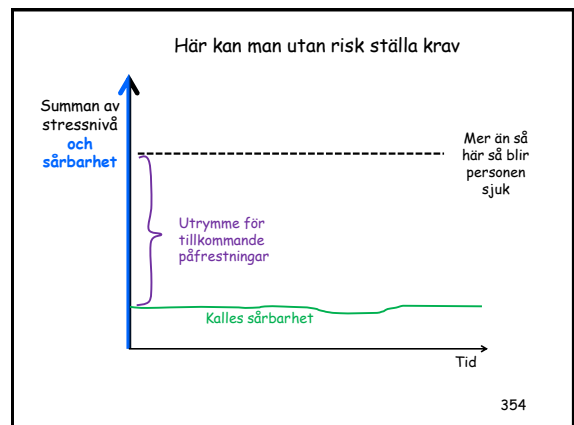
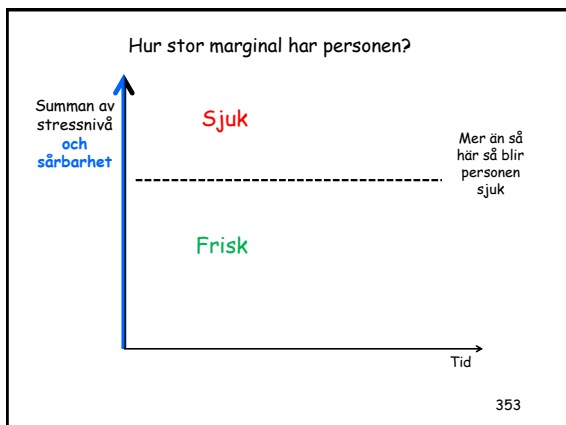
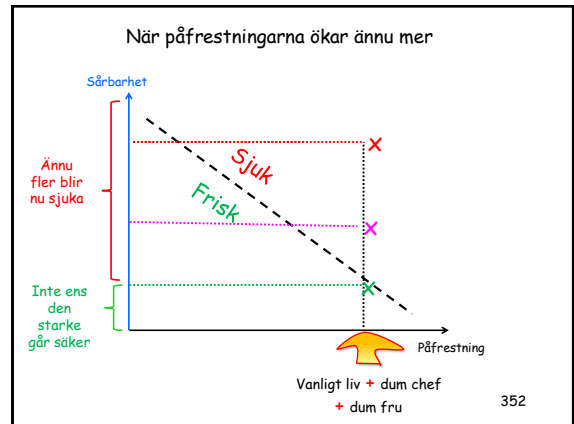
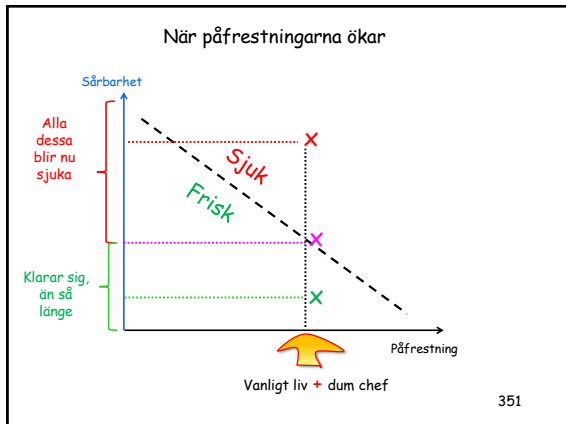
Personligheten - kartorna, förväntningarna, självbilden - utvecklas tidigt i livet, i relaterandet till andra människor

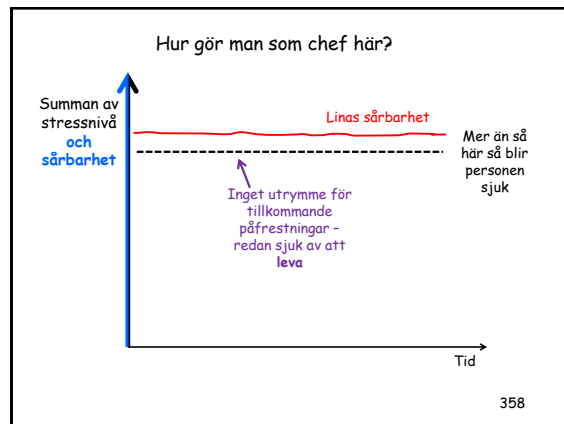
"En undersökning visar att norska fäder i genomsnitt lägger ner mer tid på sin bil än på alla sina barn tillsammans! Det förklarar väl varför **många har bilar som fungerar bättre än deras barn gör...**"

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

Senaste istiden tog slut här







Några frågor:

1. Är detta en person som ö h t kan må bra?
2. Finns det **förutsättningar** för just denna person att må bra hos oss?
3. **Går** det ö h t att må bra hos oss?

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

360

Vem bestämde att det viktigaste i livet är att inte bli trött?

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäknliga, fientliga, gemena och hopplösa människor; för mycket arbete, för mycket lidande och besvikelser. Men tror du inte att det var just detta "aldeles för mycket" som fyllt ditt liv med mening? Känner du inte att du har haft en uppgift, ett personligt åtagande? Vad kan du vara annat än trött? Din uppgift var just detta: att leva och att bli trött."

361

Stress drabbar alla

- Stress och utmattning är **inget nytt**, och **inte specifikt svenskt**.
- Däremot **skiljer sig det svenska sjukförsäkringssystemet** en del från andra länders.
- **Svenskar byter sällan jobb oavsett hur illa man trivs på det nuvarande.**

## Stress drabbar alla

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

## Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

- **På svenska arbetsplatser råder** brist på accepterade mekanismer för att hantera konflikter mellan krav och förmåga. Svenskarna fortsätter under alla omständigheter att vara trevliga och duktiga. Den som utsätts för orimliga krav från kunder, arbetsgivare, ledning eller medarbetare i Sverige brukar svälja hårdare istället för att angripa källan.
- **M a o: I Sverige ställs krav på hög prestation och oavbruten trevlighet på arbetsplatsen, även i ohållbara situationer. Det gör att några blir sjuka och går hem.**
- **Norrmännen rycker på axlarna.**
- **I USA och Storbritannien** visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt - och de gör det utan att skämmas.
- **I Danmark, Storbritannien och USA** tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

## "Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

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

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

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

Gunilla Åhrén, DN 2016-02-28

365

## "Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

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

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

Gunilla Åhrén, DN 2016-02-28

366

## TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVANDSVÄRDE

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

367

## Stressens yttringar

368



### Hur reagerar du själv på stress?

Diskutera

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

### Stressreaktioner

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

### Vanliga symtom vid långvarig hög stress

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

### Stress och minnet

- Man glömmmer fort det allra mesta.
- För att information ska nå långtidsminnet måste det först befinna sig i korttidsminnet ca 15 minuter. Hjälプ därför mottagaren genom att repetera, och genom att inte lära ut något annat för tätt inpå.
- **Stress blockerar korttidsminnet. Upprörda, spända, rädda, ångestfyllda och stressade personer är därför dåliga mottagare av information.**

### Hur blir vi av för mycket stress?

- Tunnelseende
- Försvarsinställda
- Rigida
- Irritabla
- Lättkränkta
- Aggressiva
- Intoleranta
- Trötta
- Uppgivna
- Cyniska
- Sömnproblem
- Ökad ljudkänslighet
- Minnesproblem
- Koncentrations-svårigheter
- Nedstämdhet
- Ångest
- Kroppsliga besvär

**Stress**

Rigiditet och tunnelseende

Missnöje

Ilska


Hot och våld

Brist på humor och empati


374

## Två medfödda typer av stressreaktion

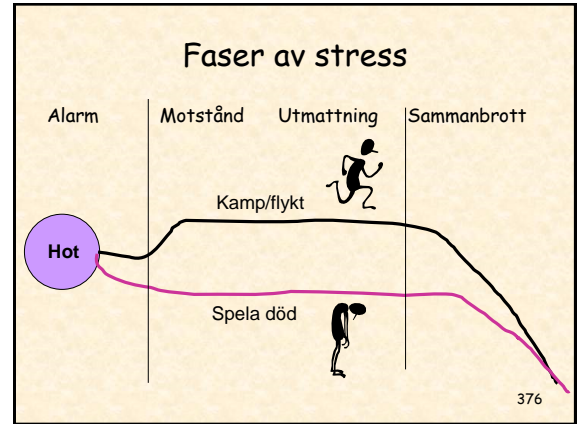
Den aggressiva stressreaktionen



Uppgivningsstress



375



### Det är inte ofarligt att arbeta med människor

- Cynism
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
- Utmattning, utbrändhet eller depression



377

### Test "Vardagslivets stress"

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

### Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

### Test "Vardagslivets stress"

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

## Typer av beteende

### Typ A-beteende

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

### Typ D-beteende

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

### Typ B-beteende

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

## Biologiska effekter av stress

1. **Störd balans mellan energimobilisering och anabolism (uppbyggande och reparation).** Långvarigt reducerad anabolism ökar risken för sjukdom, och minskar dessutom fertiliteten. Sömnbrist leder till minskad anabolism.
2. **Störningar i regleringssystemen.** Den "allostatiska balanspunkten" flyttas. T ex ökad/minskad **cortisolnivå**, ihållande förhöjt **blodtryck** och **blodsocker**. Rubbad allostas föreligger vid **depression**, **utmattningssyndrom**, **kroniskt trötthetssyndrom**, **posttraumatiskt stressyndrom**.
3. **Förändringar i det centrala nervsystemet.** T ex **minskad nervcellsnybildning**, minskad hippocampusvolym.

## Stressens följder

- Högt blodtryck
- Höga blodfetter
- Arterioskleros
- Övervikt
- Bukfetma
- Insulinresistens, diabetes typ 2
- Hjärt- och kärlsjukdom
  - Hjärtinfarkt
  - Stroke
- Försämrat immunförsvaret
- Magproblem, IBS
- Värk i kroppen
- Hudproblem, exem
- Sömnrubning (-> ökad dödlighet)
- Minnes- och inlärningssvårigheter
- Koncentrationssvårigheter
- Humörsvängningar
- "Personlighetsförändring"
- Relationsstörningar
- Utmattningssyndrom
- Depression
- Kroniskt trötthetssyndrom?
- Fibromyalgi?

## Medicinska följder av långvarig överbelastning



384

[www.lakartidningen.se/Opinion/Debatt/2016/02/Apropa-Mitt-tillstand-stressorsakad-hjarnskada/](http://www.lakartidningen.se/Opinion/Debatt/2016/02/Apropa-Mitt-tillstand-stressorsakad-hjarnskada/)

Apropå! Stress och hjärnskada



Ann-Katrin Karlsson

leg läkare, docent i neurologi (numera pensionär), Kungsbacka  
[karlssonannkatrin@gmail.com](mailto:karlssonannkatrin@gmail.com)

Allt fler blir utbrända på jobbet och det är bra att detta lyfts i Läkartidningen [1, 2]. Men det saknas en diskussion om vad som händer i hjärna och kropp, för det slutar inte med att man går hem och mår dåligt och är sjukskrivnen en tid, det får mycket större och långvariga effekter.

Mig veterligt finns det endast en avhandling kring detta [3]. Agneta Sandström i Umeå har funnit signifikant nedsättning av kognitiv funktion som kan antyda påverkan på hippocampus och prefrontala cortex. fMRI-test visar att delar av prefrontala cortex aktiverades i mindre grad hos utbrända än hos patienter med depression eller friska kontrollpersoner. Utsöndringen av kortisol var också anorlunda.

Diskutera

## 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.
- Kroppsliga signaler (magen, hjärtat, huvudvärk).

Känner du dig illa till  
mots eller får dåligt  
samvete när du inte  
"gör" något?

## Arbetets pris

För mycket arbete



Tidsbrist



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

"Carpe diem" eller  
förnöjsamhet?

## Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubbingar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, trött trots mycket sömn
Känslöshet	Olust, ångest, nedstämdhet
Interpersonellt	Irriterad, sur, arg, missnöjd, tycker sämre om andra, konflikter, cynism, arrogans
Energiproblem	Överaktivering, trötthet, allt tar emot
Kognitiva symtom	Minne, koncentration, handlingskraft, känslighet för ljud
Kroppsliga besvär	Värk, trötthet, yrsel, illamående, magbesvär

390

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

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

391

Har du själv varit drabbad av  
utbrändhet/utmattning vid något tillfälle?



392

### Skenet bedrar?

- Kollegan som inte längre funkar som han ska kanske...
- Är deprimerad
- Är manisk
- Har ångest
- Missbrukar
- Har utvecklat en psykos
- Är i kris
- Har problem hemma
- Har en taskig chef
- Har hypothyreos
- Har en hjärntumör
- Är på väg att bli dement

393

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

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

### Vägar att hantera stress

**Problemlösning**  
Övertala, söka medkänsla, avvakta, väcka skuld-känslor, gnälla, spela modig, visa förakt

↓

**Kamp-/flyktprogram**  
Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

↓

**"Spela död"-program**  
Broms - parasympatiska nervsystemet

396

### Stresströskeln

Stor skillnad mellan olika personers förmåga att hantera stress på ett konstruktivt vis. Vi har alla vår personliga stresströskel.

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

**Överskrids den börjar vi klicka**; hjärnan står allt mindre under vår viljemässiga kontroll.

De **kognitiva förvrängningarna ökar då kraftigt**, och kroppen slår om till de automatiska försvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".

397

### Vilken del av hjärnan är för tillfället inkopplad?

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

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

**Reptilhjärnan:** Flykt, anfall, spela död...

The Human Brain (©, Wallace 1996)

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

### "Röd och grön zon"

<p><b>Låg stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nya hjärnan handlägger</li> <li>• Känslor och tankar står till vår tjänst</li> <li>• Fäkta eller fly efter rationellt övervägande</li> </ul>	<p><b>Måttlig stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Vuxen chimpansnivå"</li> <li>• Tunnelseende</li> <li>• Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner</li> </ul>	<p><b>Hög stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reptilhjärnan tar över,</li> <li>• Dom och vi; utdefiniering och indefiniering</li> <li>• Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta</li> </ul>
--	--	--

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

399

## Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

400

## "Stresströskeln" varierar med omständigheterna

### Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

- Hunger
- Ilska (anger)
- Ensamhet (lonely)
- Trötthet (tired)
- Sömnbrist
- Smärta och värk
- Droger
- Förluster
- Förändrad livssituation
- Konflikter

} "HALT"

401

## Vilka är dina svaga punkter?

För att i görligaste mån behålla kontrollen över dina tankar, känslor och handlingar är det viktigt att du minimerar dina sårbarhetsfaktorer.

402

## Stressrelaterad ohälsa

Hur är din arbetsplats?

Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

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

405

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

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

Sharon Toker

406

Var befinner du dig för tillfället?

- Byråkrati
- Martyrskap
- Personlighetsförändring
  - känslomässig avtrubning
  - moraliska defekter
  - bitterhet och cynism
- Sjukdom
  - utbrändhet
  - utmattningssyndrom
  - depression

407

Medarbetare som inte hittar en bra balans mellan samarbete och integritet hamnar lätt snett

- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
  - utbrändhet
  - utmattningssyndrom
  - depression
- Personlighetsförändring
  - känslomässig avtrubning
  - moraliska defekter
  - bitterhet och cynism

Tack till Maria Larsson!

408

Långtidseffekterna av långvarig stress är **annorlunda** än effekterna av akut/kortvarig stress.

Två allvarliga former av stress

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

Två allvarliga former av stress

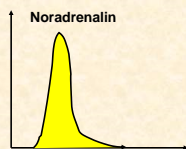
1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

Långtidseffekterna av långvarig stress är **annorlunda** än effekterna av akut/kortvarig stress.

## Akut stress

### Defence reaction

- Frigör energi
- Omfördelar blod
- Fokusering, ökad vaksamhet
- Sympaticus ↑

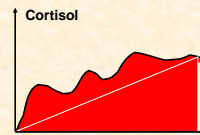


412

## Kronisk stress

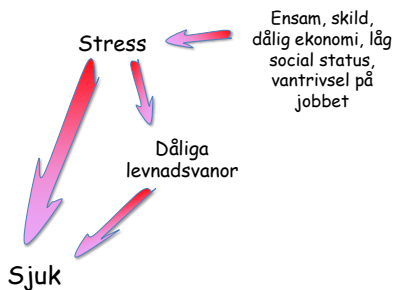
### Defeat reaction

- Bromsarna fungerar inte
- Gasen ur funktion
- Högt steroidpåslag
- Låga nivåer anabola steroider
- Sympaticus ↑ och parasympaticus ↑



413

### Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter



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

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

### Både akut och kronisk stress kan vara farlig

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

### Några närliggande begrepp

- Utbrändhet/burnout/urladdad
- Utmattningssyndrom
- Maladaptiv stressreaktion
- Egentlig depression med utmattningssyndrom
- Utmattningsdepression
- Reaktiv depression

Använd gärna någon av dessa



417



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

Stressrelaterad psykisk ohälsa (ICD 10)
1. Anpassningsstörning (F43.2)
2. Akut stressyndrom (F43.0)
3. Posttraumatiskt stressyndrom (F43.1)
4. Utmattningsyndrom (F43.8)

Läkartidningen nr 36 2011

Anpassningsstörning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oönskad förändring i ens livssituation, t ex förlust av relation, misslyckanden, sjukdom, svår kränkning.</li> <li>• Livskris som drabbar en känslig människa eller träffar en öm punkt.</li> <li>• I normalfallet "sorg" eller "krisreaktion" utan sjukdomsvalör.</li> <li>• Ibland nedstämdhet, oro eller beteendeförändringar som är mer uttalade eller långvariga än förväntat men ändå inte uppfyller kriterierna för depression eller annan diagnos, kallas då "anpassningsstörning".</li> <li>• God prognos.</li> <li>• Förståelse och rådgivning vanligen tillräckligt.</li> <li>• Suicidrisk behöver uteslutas.</li> </ul>

Läkartidningen nr 36 2011

Går det verkligen så bra som du tror?
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Personlighetsförändring <ul style="list-style-type: none"> <li>• känslomässig avtrubning</li> <li>• moraliska defekter</li> <li>• bitterhet och cynism</li> <li>• martyrskap</li> </ul> </li> <li>□ Sjukdom <ul style="list-style-type: none"> <li>• utbrändhet</li> <li>• utmattningsyndrom</li> <li>• depression</li> </ul> </li> <li>□ Byråkrati</li> </ul>

421

"Utbrändhet"
Process relaterad till arbetssituationen i relationsyrken/kontaktyrken, "the cost of caring"
↓
Generellt i arbetslivet
"Utmattningsyndrom"

422

Burnout enligt Maslach
1. Utmattning
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stresskomponent</li> <li>▪ dränerade emotionella och fysiska resurser</li> </ul>
2. Distansering → cynism
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpersonell dimension</li> <li>▪ överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet</li> </ul>
3. Minskad personlig effektivitet
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ påverkad självbild</li> <li>▪ känsla av inkompetens och saknad produktivitet</li> </ul>

423

## Burnout enligt Maslach

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

Maslach et al

424

## Utbrändhet (Z73.0)

- Symptomtriad:
  1. **Känslomässig utmattning.**
  2. **Avståndstagande från arbetet** (cyniskt, distanserande förhållningssätt).
  3. **Minskad effektivitet i arbetet** (-> påverkad självbild).
- Kan mätas med Maslach burnout inventory eller Oldenburg burnout inventory.
- **Inte alltid arbetsrelaterad** (Hallsten). Kan handla om att personen misslyckats med sina viktigaste rollfunktioner.
- **Prestationsbaserad självkänsla ökar risken, liksom svaga copingförmågor.**
- Om utbrändheten är en reaktion på ett långvarigt stressstillstånd kan den leda till **utmattningssyndrom**. Särskilt **hög emotionell utmattning ökar risken**.

Läkartidningen nr 36 2011

## Utbrändhet (Z73.0)

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

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

## Utmattningssyndrom

- Långvarig sömnstörning.
- Stor trötthet och energibrist.
- Minnesstörningar.
- Förhöjda nivåer av blodfetter och kortisol.
- Minskade nivåer av tillväxthormon och könshormoner.

## Utmattningssyndrom (F43.8)

- Långvarig men ej livshotande stress **utan möjlighet till återhämtning**.
- Arbetet vanligaste kroniska bakgrundsfaktor.
- **Kort sömn (<6 tim)** viktigaste prediktorn för UMS hos unga, i övrigt friska individer.
- Överväldigande **fysisk och psykisk trötthet**.
- Orolig sömn som **inte ger återhämtning**. UMS kan inte vilas bort med ett par nattens sömn eller en avslappnad semester.
- **Kognitiva problem**.
- Ökad **stresskänslighet**, överretlighet.
- Vanligen **inte** något distanserat eller cyniskt förhållningssätt till sitt arbete.
- Ofta kombinerat med depression.
- **Kan sannolikt förebyggas**, ↑ ex med gruppsamtal och åtgärder på arbetsplatsen.
- Personer i riskzonen kan identifieras med **KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)**.

Läkartidningen nr 36 2011

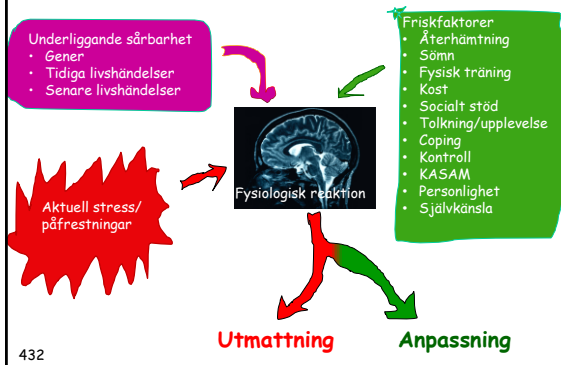
## Utmattningssyndrom eller vanlig trötthet?

- UMS kan inte vilas bort med ett par natters sömn eller en avslappnad semester.
- KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).
- Stresshormonsystemet på lågvarv, även sju år efter insjuknandet.
- Blodprov (förhöjt EGF och VEGF) kanske en framtida möjlighet. Involverade i tillväxt och reparation, hjärt-kärlsjukdomar och cancer.

## Utmattningssyndrom är en biologisk process

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

## Utmattningssyndrom - en balansmodell



## Mer långdragen överbelastning

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Utmattningssyndrom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Orsakas av <b>långvarig överbelastning</b> på arbetet</li> <li>□ Ofta även belastning privat</li> <li>□ Utmattningssymtom           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysisk trötthet</li> <li>• Psykisk trötthet</li> <li>• Kognitiva symtom</li> <li>• Störd sömn</li> <li>• Labilitet, irritabilitet</li> <li>• Kroppsliga symtom</li> <li>• Går ibland akut "in i väggen"</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Utmattningsdepression</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Långvarig stress</li> <li>□ Ofta <b>utlösande förlust eller personlig kränkning</b></li> <li>□ Utmattningssymtom</li> <li>□ Tydligare depressiva symtom           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedstämdhet</li> <li>• Självanklagelser, skuld känslor</li> <li>• Dyster framtidssyn</li> <li>• Aptitförlust</li> <li>• Döds- och självmordstankar</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|
- 433

## Vilka är skillnaderna?

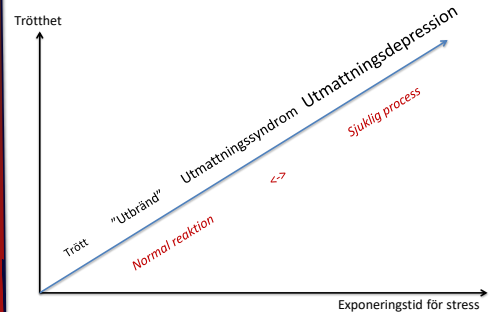
### "Utbrändhet"

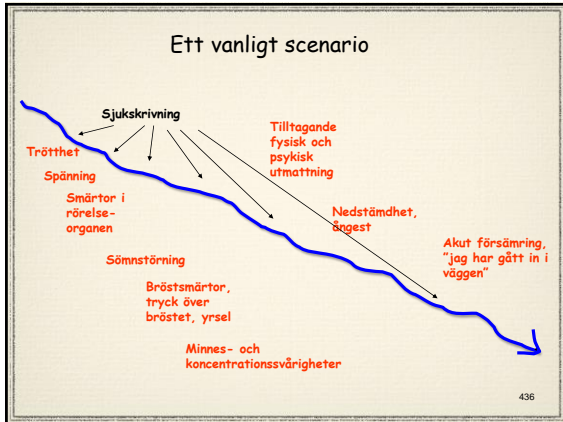
- Arbetspsykologiskt begrepp
- Känslomässig utmattning
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningssätt)

### Utmattningssyndrom

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

## Den trötta patienten





### Kan det drabba DIG?

- Högutbildade, överbelastad hjärna.
- Lojala, engagerade och hårt arbetande
  - höga krav på sig själv
  - perfektionism
  - stort kontrollbehov
- Ofta hög belastning även hemma.
- Förnekar och kämpar envist emot kroppens och själens varningssignaler.
- Rationaliserar bort allt annat i livet än jobbet.
- Upptäcker att de "brunnit förgäves".
- **Bygger sin självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat.**

437

### Vilka drabbas?

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

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

[...]

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

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

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

Sagt av Britt W. Bragée

### Predisponerande personlighetsdrag

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

Stressrelaterade utmattningstillstånd - några behandlingsfarenheter.  
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

## Behandling av utmattningssyndrom

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

## KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- [www.viss.nu/Global/Blanketter/om\\_KES.htm](http://www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)

## Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

1. Koncentration
2. Minne
3. Kroppslig uttrötthet
4. Uthållighet
5. Återhämtning
6. Sömn
7. Överkänslighet för sinnesintryck
8. Upplevelse av krav
9. Irritation och ilska

Fyll i själv

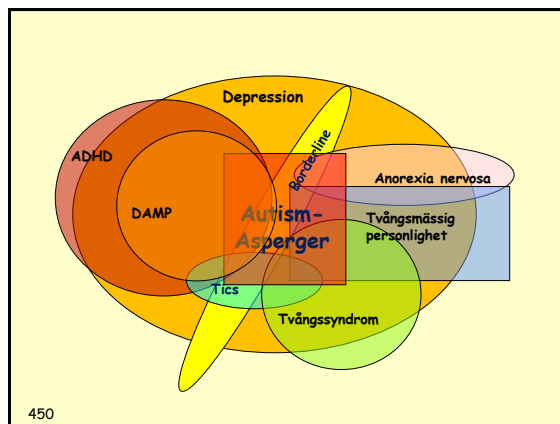
Lär dig de vanliga psykiska sjukdomarna.

Vilka de är, hur man känner igen dem och hur de påverkar en människas sätt att fungera.

448

## Några av de vanligaste tillstånden

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Anpassningsstörning</li> <li>❑ Akut stressyndrom</li> <li>❑ Posttraumatiskt stressyndrom</li> <li>❑ Utmattningssyndrom</li> <li>❑ "Utbrändhet"</li> <li>❑ Depression</li> <li>❑ Bipolar sjukdom</li> <li>❑ Vanföreställningssyndrom</li> <li>❑ Schizofreni</li> <li>❑ Substansbruksyndrom</li> <li>❑ Ätstörningar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ ADHD</li> <li>❑ Autismspektrumstörning</li> <li>❑ Intellektuell funktionsnedsättning</li> <li>❑ Social ångest</li> <li>❑ Paniksyndrom</li> <li>❑ Generaliserat ångestsyndrom</li> <li>❑ Specifik fobi</li> <li>❑ Tvångssyndrom</li> <li>❑ Kroppssyndrom</li> <li>❑ Samlarsyndrom</li> <li>❑ Narcissism</li> <li>❑ Psykopati</li> <li>❑ Borderline</li> <li>❑ Trottsyndrom och uppförandestörning</li> </ul> |
|---|--|



450

Behöver hon

Skärpa sig?  
Självdisciplin?  
Motivation?  
Coaching?  
Mentor/handledare?

452

Vill inte

Kan inte

Vill personen inte, eller kan hon inte?

Nix!

Stöd och medmänsklighet  
Information, psykopedagogik  
Läkemedelsbehandling  
Psykoaterapi (KBT)  
Sjukskrivning/sjukpension

454

Vad gör vi med Kalle som inte funkar längre?

Och Lisa, som aldrig funkade som hon borde?

Han personen alltid varit besvärlig, eller är det något nytt?

455

Kalle som inte funkar längre:

- Stressad?
- Tungt på hemmaplan?
- Livskris?
- Hänt något j-t?
- Konflikter?
- På fel ställe?
- Fel chef?
- Depression?
- Utmattning?
- Utbrändhet?
- Psykos?
- Missbruk?

Lisa, som aldrig funkade som hon borde:

- Ångestsjukdom?
- ADHD?
- Asperger?
- Personlighetsavvikelse?
- Narcissism?
- Borderline?
- Antisocial?
- Taskiga kartor och orimliga förväntningar?
- Kan inte balansera integritet och samarbete?

Video  
"Något att tala om"  
med Thomas Ungewitter  
och Jan Wälinder



457

## Kriterier för egentlig depression

Minst fem av följande, minst två veckor:

- Nedstämdhet eller irritabilitet
- Anhedoni - oförmåga att känna glädje
- Aptitstörning/viktförändring (alternativt utebliven för åldern normal viktuppgång)
- Sömnstörning
- Psykomotorisk störning
- Energilöshet
- Känslor av värdelöshet eller skuld
- Svårighet med koncentration, tänkande, beslut
- Tankar på död, dödsönskan, tankar och planer på självmord

458

## Hur blir man av att ha en depression?

Irritabel, taggig, argsint, lynnig, sur, lättstött och allmänt överkänslig...

...eller likgiltig, uppgiven och självförsunken.  
Svårt att få kontakt med.

Självupptagen, krävande och anklagande.  
Okoncentrerad.

Trött och oföretagsam.

Skäms och tycker att det vore bäst för alla att man inte fanns eller försvann.

Svårt att ta emot hjälp.

459

## Hur organisationen kan förebygga och hantera stressen

## Organisationens roll och möjligheter

Hur kan organisationen förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?

Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren i riskzonen?

461

## Några aspekter på en sund arbetsplats

### Håll folk friska

1. Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd.
2. Rätt kunskaper.
3. Rätt anställd, på rätt plats.
4. Rätt kollektiv prevention.
5. Rätt insatser för varje individ.
6. Arbetsglädje - bästa skyddet mot stressrelaterad ohälsa?

### Ta väl hand om dem som ändå blir sjuka

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

## Några oundgängliga ingredienser

- Gott ledarskap
- Balans mellan krav och resurser
- Socialt stöd och goda relationer
- Rättvisa och belöning
- Mening och sammanhang
- Locka fram det bästa ur varje medarbetare
- Arbetsglädje

### Faktorer som bidrar till ohälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

464

### Faktorer som främjar hälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

465

### 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.
- Hjälpt medarbetarna känna igen stress hos sig själva och varandra.
- Hjälpt medarbetarna hitta trivseln i vardagen.

### Stresshantering på arbetsplatsen

- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälpt medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälpt medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälpt 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).

### Fokusera på stödet, inte på stressen

1. Du som chef kan träna på metoden genom att titta på din egen situation. Var får du ditt stöd ifrån och hur ser det ut?
2. Försök att inte se den nya föreskriften som en belastning. Tänk positivt på hur den kan underlätta för dig och medarbetarna.
3. Krängla inte till det. Du och dina medarbetare känner redan till arbetsplatsens styrkor och svagheter. Ni klarar er troligtvis utan konsulter och enkäter.
4. Det finns fyra sorters stöd: känslomässigt, värderande, informativt samt direkt hjälp. Gå igenom vad stödformerna innebär hos er.
5. Låt varje medarbetare tänka över vilket stöd hen har och vad som saknas. Arbeta i smågrupper om ni är många. Se till att ni har åtminstone ett par timmar på er.
6. Ringa tillsammans in vad som är problem, svårigheter, brister och vad som faktiskt inte är det. Bara det faktum att medarbetarna analyserar och reflekterar över arbetssituation och stödbehov skapar en känsla av kontroll.
7. Prata igenom resultatet tillsammans. Den här första inventeringen är ett slags stresshantering i sig, eftersom den ger er en mer nyanserad bild av situationen.
8. Boka tid för uppföljning.
9. Om ni kör fast: ta in extern hjälp. Fundera över vad hjälpen ska leda till, och hur ni ska gå vidare.

Eva Linér, "Skydd mot stress - det finns!"

Rätt anställd, på rätt plats



## 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."

Hälsölära, 1947

470

## 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?



472

## 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 jättnet 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.

474

	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 1.0	Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0.0			
			Hunter	Arthur m. fl	Andrew
Perfekt förutsägande av personens prestation = 1.0					
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0.0					
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" allt assessment center	0.37		0.65		0.65
Beteendeorienterad intervju				0.62	
Arbetsprov	0.54	0.54		0.54	
Arbetsstickprov				0.53	0.53
Begåvnings- och intelligenstest	0.51			0.45	0.54
Färdighetstest	0.51				
Kompetensbaserad intervju			0.55		
Strukturerad intervju	0.51	0.51	0.35	0.32	
"Färdighetstest och arbetsprover"			0.45		
"Gruppvärderingar och sammanställning av personlighet"			0.40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)	0.41				
Ostrukturerade intervjuer	0.38			0.34	
"Typisk" allt, "vanliga" anställningsintervjuer			0.15	0.17	
"Personlighetstest"				0.36	
"Kombination av personlighetstest"				0.42	
Självbiografiska data		0.35		0.44	0.40
Personlighetstest (samvettsgränshet)		0.31			
Referenser	0.26	0.26		0.15	0.15

### Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

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

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

### 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."

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet



Ni behöver en ny chef. Vänligen skriv en rekryteringsannons för er nästa chef. Var noga med att ange önskade attityder och personlighetsdrag.



479

### Några bra förmågor för en chef

1. Förstå sig själv
2. Förstå andra
3. Kunna hantera människor i kris
4. Kunna hantera egen och andras stress
5. Skapa och leda med arbetsglädje
6. Hjälpa medarbetarna uppleva mening med arbetet

480

### Några bra förmågor för en chef

1. **God självinsikt**, förstå hur jag uppfattas av andra.
2. **God förmåga att förstå och hantera andra**, såväl "normala" som personlighetsstörda och psykiskt sjuka.
3. **Kunna hantera förluster, trauman och krisreaktioner**, både ur individens och organisationens perspektiv.
4. **Förmåga att känna igen och hantera egen och andras stress**, och **coacha stressade** i vad de själva kan göra.
5. **Veta hur man skapar och leder med arbetsglädje**.
6. **Hjälpa medarbetarna att uppleva mening** med sitt arbete, utifrån deras personliga övertygelser och behov av att göra skillnad för andra.

481

### 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 insatser utan dem?**

483

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...

### EFTERBÖRSEN 19

#### Chefsutbildningar fungerar dåligt

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

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

av att bara utbilda den ena sidan.

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

### Chefsutveckling som prevention?

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

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

### Chefsutveckling som prevention?

- Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen
- Kurser, mentorer eller coaching: 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."**

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

En frisk och välmående chef

### Chefens två uppgifter

1. Ta väl hand om sig själv
2. Ta väl hand om medarbetarna

Self-Care is a  
priority and necessity  
- not a luxury -  
in the work that we do.

490

Om jag lär mig hantera min egen stress kan jag också lära min stressade medarbetare hantera sin stress.

Problem?

Vad hade du väntat dig?

Det är en myt att man kan åstadkomma en god kommunikation med alla om man bara använder rätt teknik - det krävs två för en tango.



494

"It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better.

**The credit belongs to the man who is actually in the arena,** whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again,

**because there is no effort without error and shortcoming;** but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause;

who at the best knows in the end the triumph of high achievement, **and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly,**

so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat."



Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"

495

### En tillräckligt god ledare?

- Ledarskap är ingen prestationssport.
- Det vi kan göra är att ta ansvar för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör.

496

## Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd → förmår inte ge tillräckligt stöd.

SACO, 2000

## Friskfaktorer för chefen

"En av de intervjuade cheferna uttrycker frustration över att tvingas vara en högavlönad sekreterare. När man bantar verksamheten och tar bort viktiga stödfunktioner, är det chefen som blir sittande med dokumentsystem. Det gör att de inte har tid att leda verksamheten och medarbetarna på ett bra sätt, vilket leder till ökad stress".

Christin Mellner, Arbetsliv/Prevent

## Friskfaktorer för chefen

- **Självmedkänsla.** Döm inte dig själv för hårt. Fokusera istället på det du gör bra. Var snäll mot dig själv i perioder när arbetsbelastningen är hög.
- **Sätt gränser.** Låt inte jobbet flyta ihop med privatlivet.
- **Organisatoriska faktorer.** Ett tydligt uppdrag och ett tydligt mandat är viktigt för att orka. Tillräckligt med personella och ekonomiska resurser behövs också.
- **Arbetsklimat.** Ett bra socialt klimat på arbetsplatsen skyddar mot stress och är bra för återhämtningen. Det är också viktigt att det finns en förtroendefull relation med den egna närmaste chefen eller ledningsgrupp.

Från Arbetsliv/Prevent

Diskuterat

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?

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 uttrötning.
- Belöningen uteblir
  - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, brummet förgäves.
  - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
  - Man får för litet tillbaka, 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 arbets krav och den egna integriteten.

502

## "Chefsuppsparning"

- Chefen utsatt för ofrivilligt stopp i karriären, avskedats eller inte nått upp till förväntningarna.
- Beror på:
  - Otydligt ledarskap (23 %).
  - Bristande självinsikt (22 %).
  - Uppnådda ekonomiska resultat (15 %).

Ulf Gewers och Cristian Pozo, KTH, på uppdrag av Kandidata

Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

Alla vill ha något från dig

↓

Vem kan man lita på?  
Ingen ärlig feedback  
Inga likvärdig relationer

Göder din eventuella narcissism och självgodhet

Rule #1  
**THE BOSS IS ALWAYS RIGHT**

Rule #2  
WHEN THE BOSS IS WRONG  
REFER TO RULE #1



Vill ni ha Ulrika, 50 år?

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



Om du skulle råka bete dig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för dig?

508

Självisikten kan brista på flera sätt

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Öppna fältet Lyhördhet	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasaden Tydlighet	Okända fältet

Det blinda fältet är en säkerhetsrisk som lätt kan utnyttjas av den som vill mig illa.

### Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

- De behov jag inte är medveten om kan lätt utnyttjas av andra för egna syften.
- Alla otillfredsställda behov innebär en risk för att jag ställer till det för mig.
- Omedvetna behov ökar risken. Det är svårt att gardera sig mot handlingar som styrs av behov jag inte ens förstår att jag har. Dessa kan driva mig till precis vilka dumheter som helst.
- Det handlar vanligen om helt "normala" behov, sådant vi alla behöver. Sex, gemenskap, status, betyda något för andra osv.
- Även "goda" behov och motiv kan få oss att göra saker vi bittert får ångra. Det är inte riskfritt att vilja sin nästa väl.
- Vad är "blind förälskelse" annat än en biologiskt styrd fortplantningsdrift?
- Behovet av att vara "någon" driver många narcissister till en fåfång jakt på pengar, status och bekräftelse.

### Satsa på självkänedom

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?
2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**

Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare!

Fråga vilket chefskap hen behöver

Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta  
- om vi frågar och lyssnar på svaret

1. Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
2. Hur många av er håller regelbundet "stay interviews"?

Gissa inte vad medarbetarna behöver och vill ha - fråga dem!  
- Vad är bäst med att jobba hos oss?  
- Får du använda dina kunskaper och talanger fullt ut, får du den stimulans och utveckling som du vill ha?  
- Vad saknar du?  
- Vad skulle kunna få dig att lämna oss?  
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?  
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

### Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- **Be om återkoppling.**
- **Erbjud återkoppling** i retur, erbjud en pakt.
- **Gör det till ett stående inslag vid medarbetarsamtalen**
  - Vad gör jag bra?
  - Vad kan jag göra bättre?
  - Om du fick önska att jag gjorde en sak annorlunda, vad skulle det vara?
- **Förklara vad du vill höra och varför**
  - Din enda chans att få veta hur andra uppfattar dig.
  - Din enda möjlighet till växt och konstruktiv förändring.
  - Den andres enda möjlighet att få en bättre chef/medarbetare/vän.
- Förmedla att du ser återkopplingen som den största **tjänst** den andre kan göra dig, ett uttryck för omtanke och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

515

### Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Förmedla att du vill få återkoppling även på **negativa beteenden och personlighetsdrag** (om du vill det).
- Förklara att det har ett värde för dig att förstå hur dina **sämre sidor uppfattas**, t o m de du inte kan göra något åt. Insikten gör att du **lättare kan förstå andras reaktioner på dig** och gör det lättare att manövrera i tillvaron trots dina psykologiska skavanker.
- Om den andre är osäker på vad du vill höra så kan hen med fördel **överlåta till dig att värdera informationen.**
- **Gå inte i försvar** - du har bett om återkopplingen.
- Du har bett om återkopplingen, inte den andre, så den återkoppling du får ger dig ingen rätt att "svara med samma mynt".
- **Du behöver inte hålla med** - tvärtom är det viktigt att du behåller tolkningsföreträdet.

516

### Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

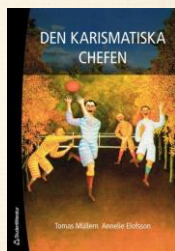
- Ta emot kritik som den gåva det är, och **tacka för hjälpen**.
- Förmedla vilka **insikter och slutsatser** återkopplingen gett dig, och **vilken nytta** du har av detta.

517



### Tre i topp för det moderna ledarskapet

1. Kommunikation
2. Motivation
3. Visioner



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (Svd okt 2011)

519

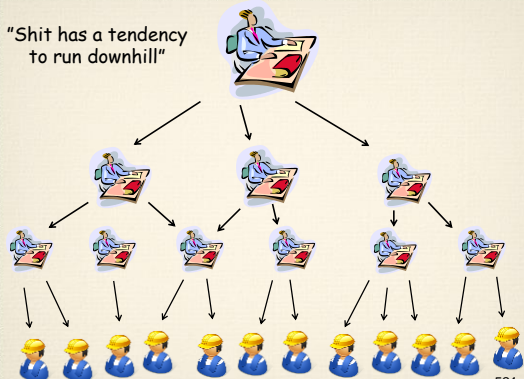
### Läget 2011?

Viktigaste talanger	Andel anställda som tycker deras chef är bra på detta
1) Kommunicera	21 %
2) Motivera personalen	13 %
3) Inspirera	9 %

Korn/Ferry, Management Today, 2011

520

"Shit has a tendency to run downhill"



521

### Övertro på metoder och tekniker

Skaffa dig inte någon metod för ditt ledarskap

- skaffa dig en ledarskapsfilosofi!

522



Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina  
medarbetare väl!

523

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

"Happiness at work at Zappos"

<https://youtu.be/oWT28Xc8Evk?t=739>



525

Visionen

Svaret på varför vi går till arbetet - en kort, energigivande mening som berättar för oss varför vi finns till, och vart vi ska färdas tillsammans.

Företaget måste *drivas* av visionen, inte bara "ha" en.

526

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska få vara med och välja  
-  
vision, värderingar, mål?

527

Exempel på visioner

**Organisationen:**

- We shall make people happy.
- Connecting people.
- Vi ger vanliga människor en bättre vardag.
- Vi ska underhålla människor.

**Individen (altruistiskt exemplar):**

- Jag gör skillnad för mina medmänniskor.
- I want to make people happy.
- Jag vill bidra till att göra världen till en bättre plats än den jag kom till.

528

Alla vet redan att man "måste" ha en vision, så varför funkar den inte?

**Alla** måste vara med och ta fram visionen. Den får inte komma som påbud uppifrån.

Först när man själv fått vara **delaktig i att välja visionen** bryr man sig om att sträva mot den.

529

Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång som ledare - förvalta det väl.

531

Hur vinner man medarbetarnas respekt och förtroende?

- Man visar integritet och karaktär i alla lägen.
- Man har tydliga värderingar och principer och står för dem i alla riktningar.
- Man tar fullt ansvar för sig själv och sina handlingar, och skyller aldrig på andra.
- Man är pålitlig, förutsägbar, ärlig och autentisk.
- Man är rättvis - vilket inte innebär att man behandlar alla lika utan att alla behandlas utifrån samma värderingar och principer.
- Man bryr sig om sina medarbetare som människor, inte bara som produktionsfaktorer, och visar det i praktisk handling.

Det centrala i chefskapet är att skapa tillit och det bygger man genom att vara rättvis, pålitlig och förutsägbar mot sina medarbetare.

*Christer Sandahl*

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

1. Var rättvis.
2. Ta vara på allt positivt som finns i alla.



*Martins farfars syn på andra (känd för att behandla alla lika)*

*SvD Näringsliv 11 sept 2011*

**A single lie discovered is enough to create doubt in every truth expressed.**

535

## Hur kommer detta att gå?

Andra budet för varje chef:

Aldrig ljuga för sina  
medarbetare.

A single lie  
discovered is  
enough to  
create doubt  
in every truth  
expressed.

536

Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat en  
ledarskapsfilosofi:

1. Behandla alla väl.
2. Aldrig ljuga för er.
3. Göra mitt allra bästa för att ordna allas  
önskade ledigheter.

Det enda sättet att göra folk entusiastiska är att själv vara det, och det har jag lätt för. De som spelar entusiastiska räcker inte långt, det blir bilförsäljning över det hela.

Filmproducenten **Peter Possne** i tidningen Position om att få folk med sig.

SvD 21 aug 2011

## Hur?

"Model, don't teach."  
"Guide, then step aside."

Men...

Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.



539

## Vilken sorts medarbetare vill du ha?

Du kan köpa dina anställdas tid, men inte deras  
själar.

Deras själ och hjärta, entusiasm, engagemang  
och lojalitet kan du bara få som en gåva, som tack  
för att du ser och behandlar dem som värdefulla  
människor.

## Att välja är att välja konsekvenser av valet

Om du *inte* behandlar dem så kommer du att få  
ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade  
medarbetare i beredskapsläge.

Som ställer in dojjorna - men inget mer - i  
väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb  
de kan byta till.

Du har dig själv att skylla på.

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

- ❖ Du behöver inte sätta ihop ett belöningsprogram, men i gengäld krävs mer av dig som människa.
- ❖ Du måste vilja åstadkomma goda relationer till dina medarbetare.
- ❖ Du måste vilja att de ska uppleva arbetsglädje.

542

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

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

543

"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."

544

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?



547

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto

Tänker win/win

Försöker förstå varandras behov

Synergi

### Diskutera:

Vilka insättningar kan ni göra på medarbetarnas konton, som troligen skulle ge ett stort tillskott av förtroendekapital utan alltför stor kostnad för er?

### Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar

Vilken är valutan, dvs vad är det vi ska sätta in?

Att ge den andre vad han **behöver**, och hjälpa honom se att det är det han får.

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

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



Identifiera och tillfredsställ människors behov

Lär känna dina medarbetare

Du kan inte hjälpa och stötta medarbetare som du inte vet hur de mår, trivs och har det



Prata med dem regelbundet och ta reda på!

Varje medarbetare är en arbetsuppgift!

### Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

555

Om den andre är viktig för dig - visa det

Du måste låta **det som är viktigt för den andre** vara lika viktigt för dig som personen är viktig för dig.

### Ska vi ge råd?

Skaffa dig en **invitation**.  
Kom med ett **erbjudande**.  
Skilj på **råd** och **goda råd**.  
**Fatta inte beslut** åt den andre.  
**Ta inte över ansvaret**.

557

### Skilj på råd och goda råd

#### Ett gott råd

- ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara.
- framförs på ett sätt som gör intryck.
- framförs **en gång**.
- överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav.

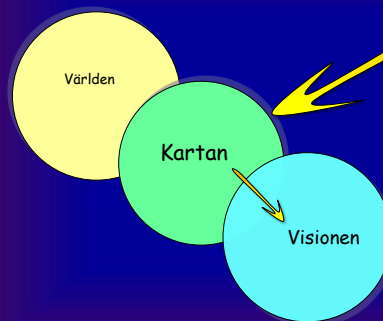
558

### Chefens viktigaste uppgift

**Prata** med dina medarbetare.  
På riktigt, två jämlikar emellan.  
Inga metoder, inget fusk - bara var äkta, prata autentiskt, säg sanningen.

Detta är att ta den andre på allvar och visa respekt.

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



Alternativ chefskurs



Har du prövat med att försöka  
**TYCKA OM**  
dina medarbetare?

561

Chefens första bud?

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är allihopa sjuka. Vi måste inse att bästa uppfostran är att lära barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

562

Vad tänker ni om denna approach?

"How did she do it? Easy - she took an interest in us. She knew each of us, not only as employees but as human beings. She not only knew about our hobbies, families, children, and lives in general - she sincerely cared about us and always had time to chat."

563

En väg till nöjda medarbetare som levererar

Vad tycker DU?

Bemöt dina medarbetare så att de inte kan låta bli att tycka om dig som människa - trots att du som chef inte alltid kan ge dem det de vill.

Och enda sättet att bli omtyckt av andra är att bry sig om dem på riktigt - att verkligen vilja dem väl och visa det i handling.

Och enda vägen till att orka bry sig om andra är att tycka om dem.

Leta efter något att tycka om, beundra och respektera hos varje medarbetare, och relatera sedan till denna del.

564

Topp fyra?

1. Tyck om dina medarbetare. Se människan, inte bara medarbetaren.
2. Prata med medarbetarna - ofta, på riktigt, människa till människa, med mod, respekt och omtanke. Samtala med kvalitet!
3. Se till att medarbetarna upplever syfte och mening med det de gör, mening som berör deras viktigaste värderingar.
4. Gör det möjligt att ha riktigt roligt hos er.

565

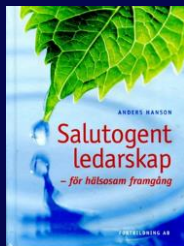
Jag har inte hittat på detta själv



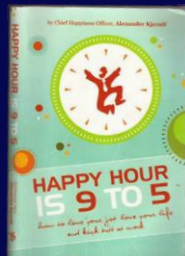
566

## Två till

## Mening och syfte



## Glädje



567

## Vana 5 och proaktivitet på jobbet

## Invänta inte kriserna!

Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

## Vilken sorts ledarskap utövar du?

## Transaktionellt

- Fokus på överenskommelsen och utfallet.
- **Samma utgångsläge** vid nästa förhandling.

## Transformering/förvandlande

- Påverkar den andra personen och er relation.
- Bygger upp ett **förtroendekapital** hos varandra.
- Nytt och **förbättrat utgångsläge** vid varje ny förhandling.

Vi vill varken ha beröm eller metoder...

...vi vill ha kontakt, äkthet och närande relationer!



## Alternativ till beröm:

"TACK!"

## Saker vi EGENTLIGEN vill ha

Genuin och äkta kontakt  
Respekt, bli tagen på allvar  
Ärlighet, hjälp att förstå  
Uppmärksamhet, bli sedd och hörd  
Bekräftelse, betyda något för någon  
Förståelse  
Omtanke  
Medkänsla  
Uppmuntran





### I stället för "beröm"

- Geu in och autentisk kontakt.
- Ta på allvar, visa respekt.
- Lyssna empatiskt, se och bekräfta.
- Ge och ta emot information.
- Ge uppmuntran.
- Bry dig på riktigt och visa att du vill personen väl.
- Tyck om personen.
- Visa din uppskattning.
- Lyft fram det positiva, ha fördragsamhet med det negativa.
- Visa din tacksamhet över medarbetarens insatser.
- Känn stolthet över att ha hen som medarbetare.
- Visa tillit och förtroende.

### Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- Du behöver **inte vara perfekt**.
- Agera inte som om det vore ett rollspel, **spela inte chef**.
- **Låt medarbetaren känna sig som en tillgång och inte som en belastning.**
- Det bästa du kan ge din medarbetare är att **värda och odla er relation.**
- Förmedla att **relationen ger dig något** för egen del.
- Älska medarbetaren - **inte hans prestationer.**
- Förmedla din uppskattning på ett sätt **som just denne medarbetare förstår.**
- Var nyfiken och **intresserad.**
- Var öppen, personlig, varm, **äkta och autentisk.**
- **Se och bekräfta.**
- Leta efter **personliga och likvärdiga alternativ till beröm och kritik.**

375

### Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- Ge en **personlig reaktion**, förmedla din känsla. Säg t ex vad du tycker om insatsen, men beröm inte. Utgå från din egen upplevelse.
  - Jag är glad för att...
  - Jag vill inte...
  - Jag tycker inte om när...
  - Det är en stor hjälp för mig när...
  - Jag blir rasande när...
- Tänk efter **vilken bild av medarbetaren** du själv har. För medarbetaren har eventuellt så stor tilltro till dig att **han tar över din bild** av honom och gör den till sin egen.
- Ha en **god egen självkänsla** som förebild.

576

### Vi vill få **feedback** (och gärna litet uppmuntran)!

- All feedback är bättre än ingen feedback.
- Att inte få feedback alls är demoraliserande, en signal om att ingen bryr sig.
- Viktigast med feedback är att den är ärlig och sann! Att linda in den i dimridåer är att nedvärdera mottagaren.

### Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- **Tänk igenom** vad du vill uppnå.
- **Förbered** dig.
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga - **fråga, erbjud möjligheten.**
- Ge feedback vid **rätt tillfälle.**
- Ge feedback **ofta, helst direkt.** Vänta inte till utvecklingssamtalet en gång per år.
- Ge inte feedback när någon av er är upprörd. **Vänta tills båda är i balans.**
- "Kom" från **rätt ställe.** Särskilt vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen gäller en konflikt er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- Positiv feedback har ofta större effekt än korrigerande.

578

### Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Ge återkoppling på handlingar och beteenden **du vill främja.** Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- Ge feedback på **prestation, inte personliga egenskaper.**
- Ge positiv och negativ feedback vid olika tillfällen. Låt utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- **Var tydlig.** Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- **Använd jagspråk.** "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- **Visa att du bryr dig och vill hjälpa till att lösa problemet.** Visa omtanke, välvilja och förståelse.
- Kom igång: börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mår man lika bra av att ge positiv feedback som av att få.

579

## Hur förmedlar du beröm, uppskattning och kritik på ett bra sätt?

- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Spontant och personligt.
- Äkta, ärligt och uppriktigt menat.
- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- För att hjälpa den andre förfina sina kartor - inte med baktanken att påverka den andres beteende i riktning mot vad du själv skulle föredra.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

580

Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

Den "besvärlige" medarbetaren behöver du prata **mer** med, inte mindre. Hen har förmodligen taskiga kartor och behöver din hjälp med att fatta hur det **egentligen** förhåller sig med både det ena och det andra. *Ge dig inte!*

SNACKA med besvärligt folk...  
Snacka litet till... och ÄNNU mer.

Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill, ge dig inte!

**JOBBA litet!**

582

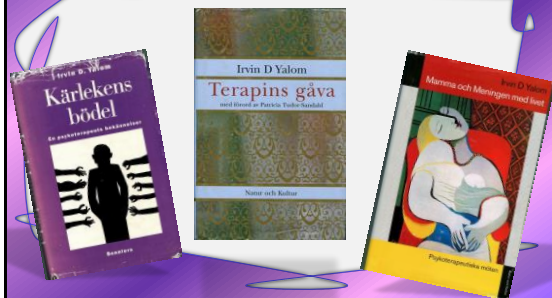
Fler samtalsråd för chefer

Ni deltar inte i samma samtal

Råd för krisstödsarbete, modifierade från *Terapins gåva* av Irvin D. Yalom

Lästips för samtals- och psykoterapiintresserade

<http://loram.se/onewebmedia/2017/09/09/2017-09-09/2017-09-09/Samtalsl%20tips%20fr%20Irvin%20Yalom.pdf>



Råd för samtalarare, modifierade från *Terapins gåva* av Irvin D. Yalom

### Om tekniker, metoder och verktyg

- Tekniker och metoder **kan vara bra eller dåliga** - det beror på hur och varför vi använder dem.
- **Väl integrerade**, som automatiska principer för effektiva samtal, kan de vara av värde.
- Men viktigare är **hur jag ser på den andre**, och min motivation - **varför har jag det här samtalet? Och att vi pratar.**
- **Hur blir det för den andre** och för vår relation? Hen får inte uppleva att jag gömmer mig bakom en metod i stället för att prata på riktigt.
- **Hur skulle det kännas för mig** om den andra pratade så här?
- Det ska **kännas naturligt och rätt** för mig själv.
- Risken är att tekniken **kommer i vägen för vår spontanitet**, äkthet, naturlighet och autenticitet så att vi **inte förmår vara fullt närvarande i samtalet**.
- Metoden måste **passera mitt sunda förnuft** och omdöme "på vägen".

### I stället för metoder och tekniker - samtalskonst!

- **Möt den andre på ett existentiell plan**
- **Odlå en relation att bygga på**
- **Kontakt, samtal och dialog**
- **Kom från kärlek och välvilja, bry dig på riktigt**
- **Respekt, ta på allvar**
- **Var äkta och autentisk, spela inte en roll**
- **Likvärdighet och medkännande** - det kunde lika gärna varit jag själv
- **Närvaro** - uppmärksamma och följ vad som händer i samtalet
- **Ena örat mot innehållet och det andra mot processen**
  - Lyssna noga på dina egna känslor och reaktioner
  - Var medveten om den andres reaktioner
  - Red ut och gå vidare när det går snett
- **Ge ärlig återkoppling, skapa trygghet**

587

### Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

- **Arg/förbannad?**
- **Ledsen?**
- **Besviken?**
- **Orolig?**
- **Rädd?**
- **Misslyckad?**
- **Glad?**
- **Nöjd?**
- **Fantastisk?**
- **Förälskad?**

Känslorna är ditt roder, så var tacksam för dem och lyssna noga

588

### Hur kan man minska risken för att samtalet ska gå snett eller försämra medarbetarens tillstånd?

- Oron att ställa till det är befogad - den som mår dåligt är känsligare än andra för motgångar, kritik och olyckliga formuleringar.
- Men ett hyfsat samtal leder nästan alltid till att den andre mår bättre ett tag.
- Låt den andre visa vägen. Liten risk att skada, om du varsamt följer samtalets utveckling och den andres reaktioner.
- Samtalskonst hamnar om närvaro - inte om teknik.
- Var uppmärksam på såväl dina som medarbetarens känslor och reaktioner. Dessa är din främsta vägvisare i samtalet. Din medarbetare kan lära dig det mesta du behöver, om du bara lyssnar uppmärksam.
- När samtalet verkar gå snett - säg vad du upplever och be om hjälp.
- Om du är orolig för att göra medarbetaren illa - säg det, och be att hen säger till om du säger något som inte känns bra.
- Fråga här och var om samtalet känns okay.

589

### Lathund för samtal med den som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (del 1)

- Tillräckligt med **tid**, **goda kunskaper** och **gott omdöme** underlättar.
- **Dialog**, likvärdighet, äkthet, intresse och respekt.
- **Viktigast är att du bryr dig**, vill väl och visar det.
- Förmedla att du vill **hjälpa**.
- Förmedla vad du ser, **fråga** om du uppfattat rätt.
- **Bekräfta**, begripliggör, normalisera.
- Be **MA berätta mer** om hur hen mår.
- **Fråga** hur illabefinnandet **påverkar funktions- och arbetsförmågan**. Vad går inte alls, vad är svårt? **Försök precisera arbetshindret**.
- Vad skulle hända om MA ändå försökte göra detta? Har hen provat?
- Fråga om MA har någon tanke om varför hen mår dåligt. Har det hänt något? Hur har MA det i sitt liv privat?
- **Upplever MA att något på arbetsplatsen bidrar till symtomen?**
- **Om arbetsplatsen upplevs bidra: vad skulle vi behöva ändra här?** Kan vi göra något som skulle göra det möjligt för dig att börja arbeta igen?

590

### Lathund för samtal med den som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (del 2)

- Oavsett orsaken: **hur kan vi stötta dig härifrån?**
- Är du osäker på om du ska prata eller fråga om något, säg det. **Fråga** om den andre vill att du tar upp det.
- **Uppmuntra delaktighet**, fråga och föreslå, undvik maktspråk.
- **Uppmuntra eget ansvarstagande**; låt den andre "äga" sin problematik. "Vad skulle du själv kunna göra för att må bättre eller återgå i arbete?"
- Har MA sökt **professionell hjälp**? Var, vad, bedömning/diagnos, insats? Tar hen del av föreslagna insatser?
- Kontakt med försäkringskassan?
- Efter kartläggningen, **försök komma fram till en plan, tillsammans med MA** så att hen kan förväntas medverka.

591

### Frågor till den som redan blivit sjukskriven

- Upplever du att du inte alls klarar att jobba här som du mår just nu?
- Upplever du att situationen här på din arbetsplats bidragit till att du mår dåligt? Om så, vad?
- Tror du att du kommer att kunna komma tillbaka och arbeta här när du mår bättre?
- Vad skulle vi i så fall behöva ändra på?
- Finns det något du själv skulle kunna göra eller ändra på för att det ska bli lättare för dig att komma tillbaks hit och arbeta?
- Om vi lovar att göra vårt bästa från vår sida, är du då beredd att göra en planering för arbetsåtgång med oss?
- Oavsett om situationen på arbetsplatsen bidragit till din ohälsa eller inte: Hur kan vi stötta dig härifrån så att ditt tillfrisknande underlättas?

Sedan kör ni ett liknande varv med chefen, och därefter ett till med medarbetaren och chefen tillsammans, ett s k konvergenssamtal på ADA-språk. Simalabim - ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång för noviser:)

592

En sund arbetsplats med  
friska medarbetare

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



Vad utmärker en bra arbetsplats?

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

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

Hur är din arbetsplats?

Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva  
medarbetare. Eftersom ni också vill *behålla* dem får ni nu en  
obegränsad budget för att skapa en optimal arbetsplats.  
Gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



Vad är ni varit noga med att *inte* ta med, dvs vad utmärker en  
*dålig* arbetsplats?



Förebygg i st 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.

"Kan du inte byta till något mer peppande?"

600

En gammal visdom från Dakotaindianerna, som förts vidare från generation till generation, säger att om man märker att man rider på en död häst, är den bästa strategin oftast att kliva av.

Peak Motivation

I moderna organisationer kan man se många betydligt mer avancerade strategier, som t ex:

Peak Motivation

Tillsätta en utredning som skall studera den döda hästen.

Peak Motivation



**Göra studiebesök i andra länder för att se hur man där rider på döda hästar.**



Peak Motivation



**Sänka kraven så att den döda hästens prestation blir mer acceptabel.**



Peak Motivation



**Köpa in en större piska.**



Peak Motivation



**Hota den döda hästen med avlivning.**



Peak Motivation



**Göra en arbetsstudie för att se om den döda hästen skulle prestera bättre med mindre tunga ryttere.**



Peak Motivation



**Hyra in ett bemanningsföretag för att rida den döda hästen.**



Peak Motivation



**Sätta samman flera döda hästar i ett fyrspann för att öka dragförmågan.**



Peak Motivation



**Argumentera att eftersom den döda hästen är billigare i drift och drar mindre overheadkostnader, så bidrar den ju egentligen *mer* till resultatet än många andra.**



Peak Motivation



**Befordra den döda hästen till chef.**



Peak Motivation



**Men igen: Dakotaindianernas uråldriga visdom säger att om man rider på en död häst är den klokaste strategin ändå oftast att stiga av...**



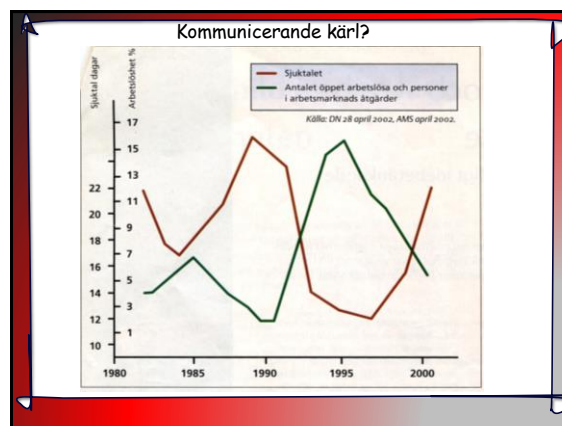
Peak Motivation

**Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?**

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

Läkartidningen nr 36 2011



### Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

### Spekulation om orsakerna

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

### Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

### Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

619

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

620

### 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
  - Gen 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



Undersökning:  
"Vad gör dig lycklig på jobbet?"

1. Trevliga medarbetare
2. En bra chef
3. Bra kommunikation
4. Sinne för humor

623

Denna kurs handlar om en liten bit av tårten



Men en viktig bit!

Ledarskap utan hänsyn till människors drömmar och behov

- glädje, mening, gemenskap, självkänsla, integritet,  
betyda något för andra -

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

624

En hel massa grejer med samma syfte -



- medarbetare som trivs och upplever  
arbetsglädje



Optimalt resultat

625

Ledarens viktigaste uppgift?

**Skapa en god stämning och  
atmosfär i gruppen**

Hur känns det att vara en del av denna  
gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra  
här?

627

Arbetsstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

628

Great companies and a great life



"For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life."

629

SvD Näringsliv söndag 24 juli 2011

### Snälla kollegor förlänger livet

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

ANNA DE LIMA FAGERLIND

SvD 21 aug 2011

...inte bara kollegor, förresten

Välj chef

631

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."

632

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

...hen lämnar dig!

633

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

634

Att välja rätt chef kan lägga åtskilliga friska år till ditt liv

### Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

Den som upplever sig ha en dålig chef löper högre risk för negativa hälsoeffekter senare i livet. Det visas i en ny doktorsavhandling från Karolinska institutet.

Män i Stockholmsområdet som när en studie inleddes var missnöjd med sin chef löpte 25 procent större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden. Mönster kvarstod via korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever att ledarskapet på jobbet är dåligt löper ökad risk för sjukfrånvaro, medan bra chefer tvärtom minskar risken för sjukfrånvaro.

Avhandlingen bygger på intervjuer med närmare 20 000 anställda i Sverige, Finland, Tyskland, Polen och Italien. ■

### Att välja arbetsplats

Naturligtvis är det trevligt med en arbetsplats där du får ägna dig åt det du brinner för, men i fel miljö bränns du ut.

#### Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. med kollegor du stortrivs med
3. med en riktigt bra chef

636

Medarbetaren har ett eget ansvar för att trivas på arbetet...

...å andra sidan, finns det någon rimlig anledning att känna arbetsglädje på det här stället?

637

"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



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?

640

## "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

641

## Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man 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 arbetskrav och den egna integriteten.

Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?

## Taskig arbetsplats - en principskiss



643

Går det att vara kvinna på ditt arbete? I ditt liv??

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

"The purpose of bureaucracy is to compensate for incompetence and lack of discipline - a problem that largely goes away if you have the right people in the first place."



647

En följdfråga blir: hur **litet** byråkrati, policies, handlingsplaner osv skulle man klara sig med i en organisation med få men omdömesgilla, motiverade och engagerade medarbetare som förstår vad uppdraget går ut på och ser en djup mening med att åstadkomma detta?

648

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

649

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt  
GÖR som jag vill?

650

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

- Sjukdom
  - utbrändhet
  - utmattningssyndrom
  - depression
- Personlighetsförändring
  - känslomässig avtrubning
  - bitterhet och cynism
  - martyrskap
  - moraliska defekter
- Byråkrati



651

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

Självsviikt!

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



Människor som behandlas respektlöst, inte får sina djupare behov tillfredsställda, inte blir tagna i anspråk osv BLIR besvärliga.

652

Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. Du själv
2. Relationen/interaktionen
3. Situationen
4. Livet
5. Sjukdom
6. Personligheten/karaktären
7. Taskiga kartor och orimliga förväntningar
8. Svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete
9. Brister i uppfostran?

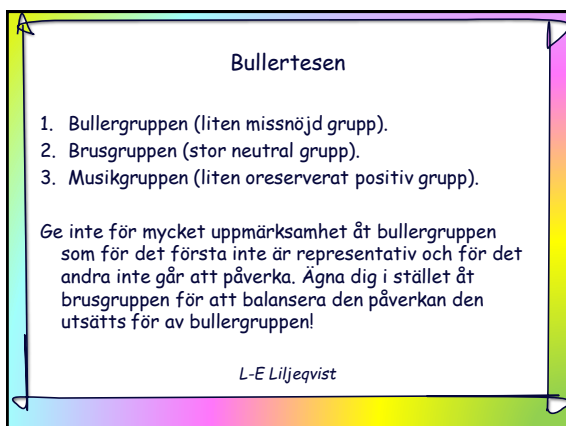
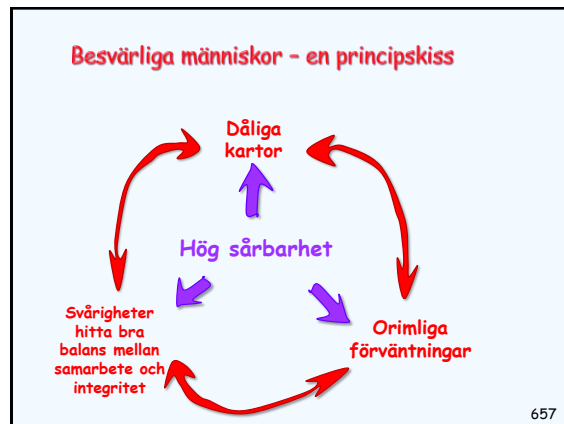
653

Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

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



Hur gör man då för att hantera orimligt låga prestationer och andra problematiska medarbetarbeteenden? **Se separat avsnitt.**



**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.

662

**En anställning = TVÅ kontrakt**

1. Det uttalade

2. Det underförstådda

663

**Recept för ett lyckligt liv**

Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv.

664

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?

*Imbebjøgt Steen Jensen*  
**ONA FYR.**  
För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

ME ETT FÖRORD  
LEON NORDIN

665

Visionen

Grundvärderingarna

Löftena

Levande beskrivning

Målen

Ledaren

Positionen

Involvning, delaktighet

Konsekvenserna

Indianstammen

Historierna

Kulturen

Gemensam ideologi

666

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

667

## 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

668

## Företag behöver BÅDE kultur och struktur

### Struktur

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

### Kultur

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

Tack till Christer Olsson

### Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

Vi vill ha kul på jobbet!

670

## Hur vill du att ditt företag ska se ut?

- Det är roligt på jobbet.
- Arbetet har mening.
- Vi arbetar utifrån gemensamma och självvalda värderingar.
- Arbetskamraterna är engagerade och entusiastiska.
- Ledning och medarbetare drar lasset tillsammans.

671

## Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. Meningsfulla arbetsuppgifter
2. Möjlighet att påverka sin arbetssituation
3. Kunna utvecklas i sin yrkesroll
4. Inflytande över sina arbetsuppgifter
5. Kunna kombinera arbete med fritid
6. Delaktig i verksamhetens utveckling
7. Lönenivå

I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.

## Varför man stannar kvar

1. Karriärmöjlighet, lärande och utveckling
2. Spännande jobb och utmaningar
3. Meningsfullt arbete, att bidra till en verklig skillnad
4. Fantastiska människor
5. Vara en del av en grupp
6. Bra chef
7. Uppskattning för bra insatser
8. Kul på jobbet
9. Självstyre, en känsla av att kunna påverka mitt arbete



Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: Love 'em or Lose 'em



### Varför man stannar kvar

9. **Flexibilitet**, till exempel arbetstider och klädsel
10. **Rättvisa löner** och förmåner
11. **Inspirerande ledare**
12. **Stolthet** över organisationen, vårt uppdrag och kvalitet i det vi levererar
13. Fantastisk arbetsmiljö
14. Geografisk belägenhet
15. Jobbtrygghet
16. Familjevänligt
17. Teknologi i framkanten

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans: *Love'em or Lose'em*

### Vad motiverar oss (enligt Daniel Pink)?

1. Achieving mastery
2. Feeling engaged
3. Self-improvement

### De faktorer som mest förknippas med en framgångsrik karriär

1. **Kontinuerlig utveckling**
2. Känsla av att det man gör är **meningsfullt**
3. Ha **roligt** på jobbet
4. **Personlig utveckling**
5. Tjäna pengar
6. **Balans** mellan jobb och fritid
7. Sitta i ledningsgrupp
8. Global karriär

Demoskop/Novare Accelerate, kvantitativ kartläggning + djupintervjuer, 383 svaranden

### Tillit betyder mest

GPW's definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna "litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med".

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest för att en arbetsplats ska vara bland de bästa.

Källa: Great Place to work



### Medarbetarna vid en "great place to work"

- **Litar på** människorna de arbetar för.
- **Är stolta** över vad de gör.
- **Trivs med** människorna de arbetar tillsammans med.

**Tillit** mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

### Företag som uppfattas som "a great place to work":

- Fokuserar på och arbetar med företagskulturen, även i sämre tider.
- Medarbetarna är viktiga.
- Stora investeringar i personalen.
- Fokus på att attrahera de bästa medarbetarna.
- Inser att nöjda medarbetare ger nöjda kunder.
- Kommunicerar även de svåra frågorna.
- Tar ett samhällsansvar.
- Involverar medarbetarna i beslutsfattandet.
- Informerar medarbetarna.
- Satsar på friskvård.



### Ett gott ledarskap bygger på förmågan att

1. skapa ett gott klimat på arbetsplatsen.
2. skapa bra team som samarbetar.
3. utveckla medarbetarna utifrån individens egna möjligheter, och modet att utveckla och förändra verksamheten.
4. att formulera och uppfylla verksamhetens mål.
5. att inspirera och entusiasmera medarbetarna.

Okänd "jury"

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

Har ni valt denna kultur?

Företagets kultur och medarbetarnas behov

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

Organisationen  
behöver skapa  
en kultur som  
uppmuntrar  
detta



Ansvarstagande, initiativtagande,  
arbetsglädje mm är resultat av kulturen

Tack till Christer Olsson

Värdefulla inslag i företagets kultur

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

Tack till Christer Olsson

Hur ser du på ditt arbete?



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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

## "Utveckling"

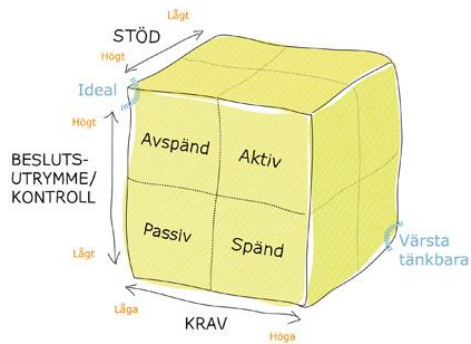
- Anställ de lämpligaste, inte de "bästa".
- Vad passar den här personen till, **var kommer just dennes begåvning bäst till sin rätt?**
- De som redan trivs där de är får nya jobb, inte de missnöjda.
- **Att leda sig själv är det svåraste i ledarskapet.**
- Gäller att hitta **ditt** sätt, ditt eget sätt.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

Tack till Christer Olsson

## Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?

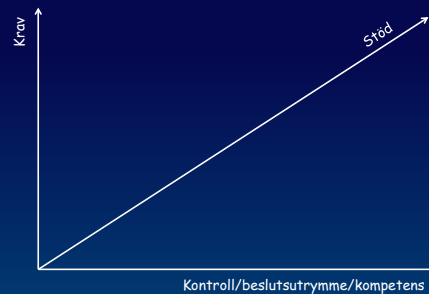
- Det är inte priset utan **känslan** som styr våra val.
- Vi väljer människor och känslor.
- Vi vill ha att göra med människor vi tycker om.
- Vi gillar de vi tror gillar oss.
- Det mänskliga mötet är det som avgör.
- Vilka känslor kommer **kunderna** med, och vad vill du att de ska tänka och känna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

Tack till Christer Olsson



088

## Krav-, kontroll- och stödmodellen

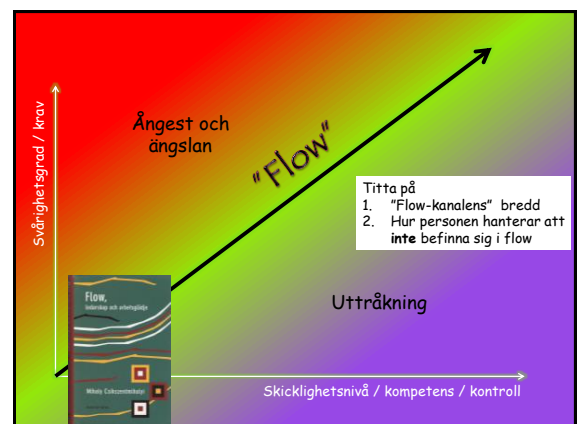
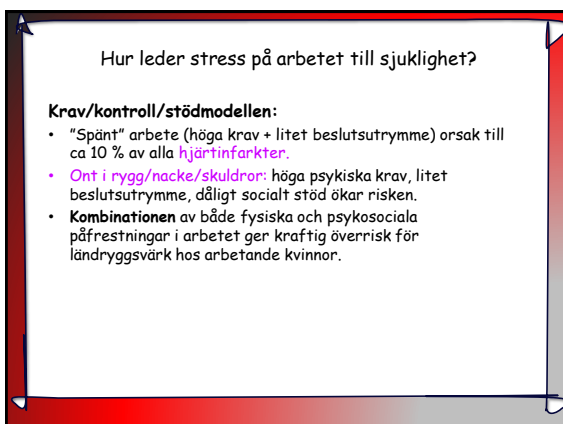
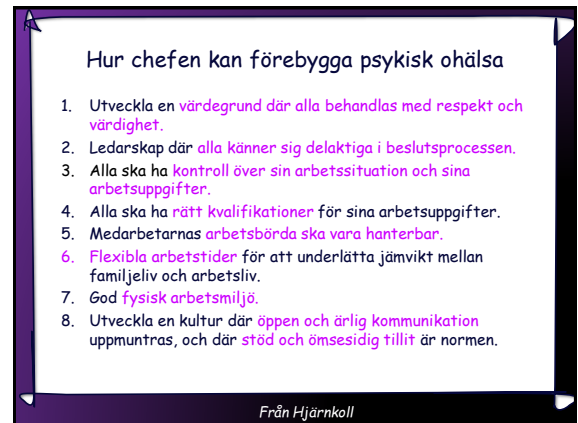
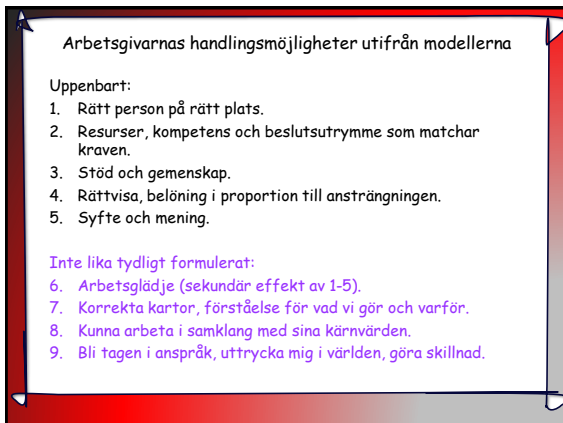
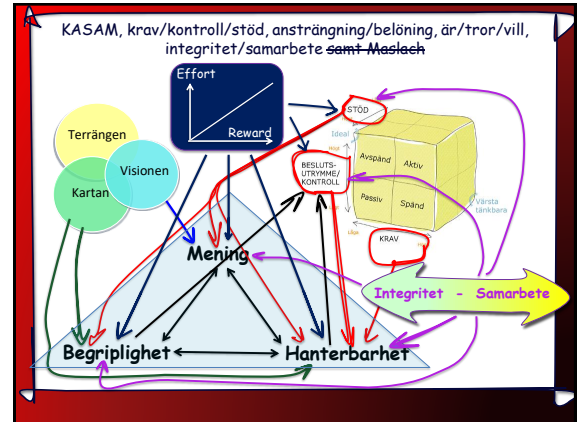


## Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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

## 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)



"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.

Mihaly Csikszentmihalyi

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.


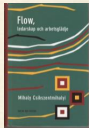


Csikszentmihalyi

699

Flow

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

Csikszentmihalyi

700

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

701

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

702

Ledaren, medarbetaren och flow

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

Csikszentmihalyi

703

## Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

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

Csikszentmihalyi

704

## 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.

705

## 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

Maslach och Leiter

706

## God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

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

Maslach och Leitner

## Ökad risk för utbrändhet (Maslach och Leiter)

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

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

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## 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.



709

SvD Näringsliv söndag 23 maj 2010

### Fri arbetstid minskar sjukskrivning

Möjlighet att styra över sin arbetstid kan minska risken för långtidssjukskrivningar, visar en finsk forskarstudie på 30 000 kommunanställda, från städare och sophämtare till lärare och läkare. Det skriver Sunt Liv. Åbo universitet och Arbetshälsoinstitutet ansvarar för undersökning- en. Anställda som själva kan påverka sin arbetstid hade i genomsnitt 24 procent lägre risk att bli sjukpensionärer än de som inte hade den möjligheten. Belastningsskador utgör omkring en tredjedel av alla långtidssjukskrivningar och förtidspensioner. **NÄRINGSLIV**

### 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.



712

### Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot varandra här hos oss?

713

### Hur är vi med och mot varandra här?

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

### Hur är vår arbetsmiljö?

Grön zon	Röd zon
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hög tillit</li> <li>• Dialog</li> <li>• Entusiasm</li> <li>• Ärlighet</li> <li>• Vänskap och skritt</li> <li>• Ömsesidigt stöd</li> <li>• Arbetet upplevs positivt</li> <li>• En känsla av att tillföra något</li> <li>• En gemensam vision</li> <li>• Vänskaplig konkurrens</li> <li>• Samarbete</li> <li>• Optimism</li> <li>• Förmåga att lära av misstag</li> <li>• Öppenhet inför feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Låg tillit</li> <li>• Skuldbeläggande</li> <li>• Utanförskap</li> <li>• Rivalitet</li> <li>• Misstänksamhet</li> <li>• Girighet</li> <li>• Besserviserrättighet</li> <li>• Undanhållande</li> <li>• Förnekande</li> <li>• Ironi och sarkasm</li> <li>• Undvikande av risker</li> <li>• Millimeterrättvisa</li> <li>• Misstag döljes eller bortförklarar</li> <li>• Man skyller på andra</li> </ul>

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult

### 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):

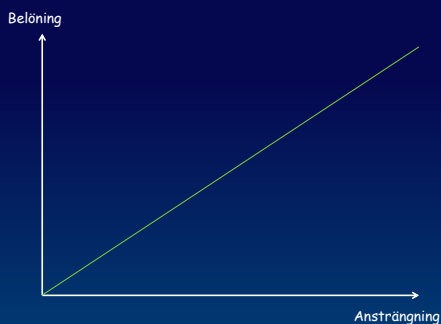
1. Bra arbetskamrater (70%) (stöd)
  2. God bemanning (kontroll)
  3. Delaktighet i beslut kring verksamheten (kontroll)
  4. Tillräckligt med administrativ tid (kontroll)
  5. Möjligheter till kompetensutveckling (kontroll)
  6. Kollegial samverkan på arbetsplatsen (stöd)
  7. Välorganiserad mottagning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

## 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.

720

## Ansträngnings- och belöningsmodellen



## 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.

722

## 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

723

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

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



**Skapa rimliga förväntningar** på vad arbetet innebär.

724




## Pia

**Händelse**

- Fått mindre lönepåslag än hon anser sig värd
- "Fel och orättvis lön!"

**Dominerande reaktioner**

- Upprörd, ilsken
- Besviken
- "Kränk"
  - Sjukskrivning
  - Sprider dålig stämning och förtalar
  - Depressionsutveckling tänkbar



Är "kränkning" en kris?  
Om så: under vilka omständigheter?

## Pia, lönesamtalen och kartorna

- Ny som chef.
- Gått kurs för lönesättare inom SLSO.
- Inledande presentation för samtliga ST-läkare om processen, tillgängligt utrymme, fördelningsprinciper.
- Skriftlig information om processen skickas ut före medarbetarsamtalen.
- Påpekande: medarbetarsamtal, inte bara lönesamtal
- Förutsättningar:
  - 2% att fördela
  - De flesta högrepresterande
  - Lönesystemet inte avsett att korrigera "felaktiga" ingångslöner
  - Variation i ingångslöner kan bero på tillgång och efterfrågan

728

## Hur gick det?

- Samtalen handlade bara om lönen.
- Massivt missnöje som inte gick att påverka.
- Fyra samtal x två timmar.
- Lyssnar inte på några sakskalet eller förklaringar.
- Känner sig orättvist behandlad.
- Kan inte se allt det BRA hon får (långa tjänstledigheter, utbildningar, individuell anpassning, rimliga arbetsvillkor, arbetstid 8-16.30 med flexrätt, handledning, hög grundlön, frivillig välbetald jourtjänstgöring)
- Psykiskt lidande, ångestattack, sjukskrivning.
- Mobiliserar andra "för fördelade", grupp tillsätts som ska se över lönekriterierna.
- Slutresultat: 40 personer kämpar hårt för att få sin rättmätiga del av de två procenten. Arbetsgivarens drömscenario.

729

## Pia - vad var det som hände?

Världen (lönesättningen)	Kartan	Vision/förväntan
Världen aldrig varit "rättvis", inte lönerna heller Tillfälligheter spelar in Rekryteringsinstrument Prestationsstimulerare Lönepåslag efter årets prestation - inte för att korrigera "orättvis lön"	Instrument för "rättvisa" Lönesättningen ska korrigera "fel" lön Orättvist behandlad, HAR "fel" lön Högrepresterande, ska ligga bland de högsta Finns ingen anledning blanda in "bra" saker på jobbet, att se även det goda hon får	Få "rätt" lön Få kompensation för förlorad lön hittills Har rätt att klaga, sjukskriva sig och göra allt hon kan för att få "rätt" lön Ok vägra lyssna och ta in chefsens argument

## Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen när hon inte får som hon vill?

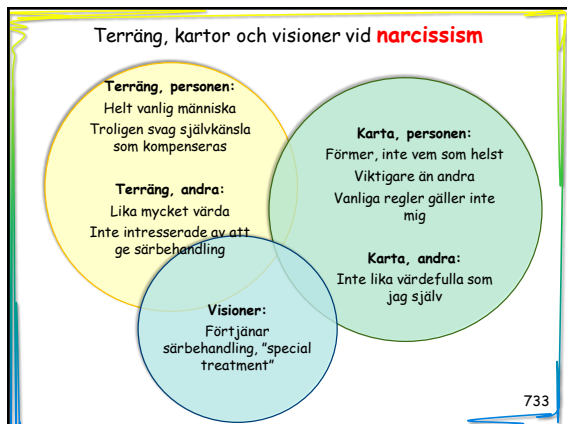
731

## Narcissistens tragik

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

↓

Det går inte att göra några insättningar!



"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.

734

Tillfredsställelse med liv och arbete

Kommer av att vara **medveten  
om syftet** med det jag gör.

Målet

Den andre ska inte bara göra något...

Han ska vilja göra det han gör!

Utän ett bra varför är det kört

Känsla Av SAMmanhang

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, Hälsans mysterium

738

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?

739

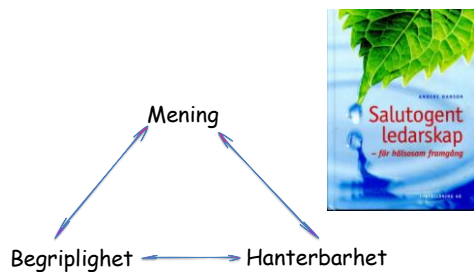


740

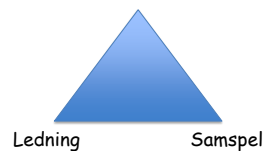


741

### Salutogent ledarskap och KASAM



### Mål/uppdrag



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?
- **Begrifflighet:** 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 (*begrifflighet*)?
  - 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.

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

746

Vägra göra meningslösa saker!



A

Hur ser du på ditt arbete?

Diskutera!

1. Ett jobb?
2. En karriär?
3. Ett kall?

Ditt svar har stor betydelse för din livskvalitet - och kanske för din hälsa.

749

Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

#### 1. Ett jobb

- En rad trista uppgifter som ska utföras.
- Arbetar för lönen och längtar till helgen.

#### 2. En karriär

- Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.

#### 3. Ett kall

- Motiveras av **inre faktorer**.
- Arbetar för att du vill arbeta.
- **Arbetet upplevs som givande i sig.**
- **Självöverensstämmande mål.**
- **Brinner för dina arbetsuppgifter** och utvecklas genom dem.
- Ser jobbet som ett **privilegium**, inte som en trist plikt.

"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."

751

Hört det förut?

**Motivation är grunden**

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

752

- Rabbi Bunam hade nycklarna till alla himlar. Och varför inte? Åt den människa som inte tänker på sig själv ger man gärna alla nycklar.



753

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

## En **tänkvärd** berättelse

Ett svenskt och ett japanskt företag bestämde sig för att utkämpa en årlig roddtävling med ett åtta-manulag. Bägge manskapen tränade länge och när dagen för roddkampen kom var båda lagen i absolut toppform. Men Japanerna vann med ett förspår på 1 km. Efter roddlaget var moralen i botten hos det svenska laget. Högsta ledningen beslutade att man skulle vinna på följande år och tilltulle en projektgrupp som skulle undersöka problemet. Projektgruppen upptäckte efter mycket analyserande att Japanerna hade sju man till att ro och en man till att styra, medan

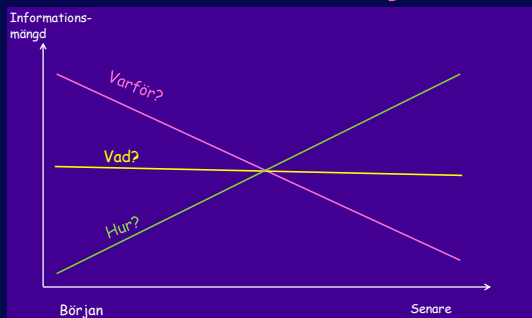
det svenska laget hade en man som rodde och sju som styrde. I denna krisituation visade ledningen prov på avsevärd handlingskraft. Man engagerade en konsultfirma som skulle undersöka strukturen i det svenska laget. Experterna kom efter flera månaders arbete fram till slutsatsen att det var för många som styrde och för få som rodde. Mot bakgrunden av experternas rapport genomfördes omedelbart förändringar i lagstrukturen. Nu hade man fyra styrmän, två överstyrmän, en styrledare och en roddare. Dessutom införde man ett poängsystem för att motivera roddaren. "Vi måste

utvärda hans arbetsområde och ge honom mera ansvar!" Året därpå vann japanerna med ett förspår på 2 km. Det svenska bolaget avskedade då roddaren med hänvisning till dålig arbetsprestation, men betalade ut en bonus till ledningen, som uppskattning för de stora ansträngningar de lagt ned. Konsultfirmans utarbetade en ny analys, varav man drog slutsatsen att man valt rätt taktik, att motivationen också var god och att det därför måste vara materialet som behövde förbättras. I dag är det Svenska laget i färd med att utveckla en ny båt.

## 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



757

## Två förhållningssätt vid omorganisation

Vill inte uppfatta.  
Kämpar emot med hårdhet.  
Klagar, åltår, beskyller.  
Odlar offermentalitet.  
Självcentrering  
Anpassar sig inte, blir trött.  
Bränner ut sig.  
Irritation och ilska som smittar hela arbetsplatsen.



**Stressar sig själv**

Pertti Simula

## TVÅ FÖRHÅLLNINGSSÄTT 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**

Pertti Simula

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

Fundera, diskutera och skriv

	Bra idag	Dåligt idag	Förbättringsmöjlighet
Rimlig arbetsbelastning			
God kontroll över arbetsituationen			
Adekvat belöning			
Bra arbetsgemenskap			
Klara riktlinjer för befordran, rättvisa			
Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete			

Arbetsblad 126

## Mer om den friska arbetsplatsen

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

- **Ledarskap och 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
  - Tviljätet 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 arbetsroll för sjukfrånvaron
  - Mer utvecklade strategier för arbetet med hälsa och sjukfrånvaro

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

[foretagshalsokollen.se/defyranycklarna/](http://foretagshalsokollen.se/defyranycklarna/)

**Ledarskap & kompetensförsörjning**

Ett stödjande, tillitstillt ledarskap minskar stress, samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen.

Läs mer »

**Kommunikation & kännedom**

Fungerande kommunikation är en viktig friskteknik. I företag med hög sjukfrånvaro har personalen stor kunskap och kännedom om hela organisationen.

Läs mer »

**Delaktighet**

Delaktighet ökar både engagemang och tillitredsallier på jobbet. Människor som känner sig delaktiga har också bättre kontroll över sin arbetsituation.

Läs mer »

**Synen på hälsa & sjukfrånvaro**

Det krävs fungerande system för att fånga upp anställda som riskerar ohälsa. De mest avgörande insatserna är de som sker tidigt.

Läs mer »

## 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 internerkrytering av ledarna.

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

### 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.

### Hur kan jag som chef eller medarbetare identifiera anställda med risk för utmattnings?

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

766

### Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av

1. Ledarskap och kompetensförsörjning
2. Delaktighet
3. Kommunikation och känedom
4. Synen på hälsa och sjukfrånvaro

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

### Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av:

#### Ledarskap och kompetensförsörjning

Friska företag **rekryterar gärna chefer internt** för att bevara företagets värderingar, och **väljer ledare som visar tillit och har social kompetens**. Man ser också till att **ge stöd till ledarna**, bland annat genom utbildning, personlig utveckling och hjälp med prioritering och delegering av arbetsuppgifter. En **generös kompetensutvecklingspolicy** är givetvis värdefull för verksamheten, men är också utvecklande för individen - vilket ger nöjda medarbetare.

#### Delaktighet

Friska företag **gör människor delaktiga genom förbättringsarbete**. Rutiner för att ständigt förbättra ger människor träning i att ta ansvar och bli delaktiga. Företagsledningen avsätter resurser för att värderingar och visioner genom ett metodiskt arbete ska bli förankrade.

#### Kommunikation och känedom

Friska företag är **öppna med information**. Öppenhet ger känedom, vilket ger både ledare och medarbetare en bättre bild av organisationen. Det är högt i tak, och möjligheten att uttrycka kritik driver utvecklingen framåt. Det finns också **väl fungerande kommunikationsvägar**, vilket kräver tid och engagemang.

#### Synen på hälsa och sjukfrånvaro

Friska företag skapar **tydliga system för hälsa och sjukfrånvaro**. Det visar att företaget bryr sig om sina anställda och gör det möjligt att tidigt fånga upp problem. Man ser också till att **hålla kontakten** med den anställde under sjukskrivningen, vilket snabbar upp återgången till arbetet. Om den som återgår från en sjukskrivningsperiod har nedsatt arbetsförmåga ges möjlighet till nya eller ändrade arbetsuppgifter anpassade till hans eller hennes förmåga.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

### Ledarskap och kompetensförsörjning

- Friska företag **rekryterar gärna chefer internt** för att bevara företagets värderingar.
- Friska företag **väljer ledare som visar tillit och har social kompetens**.
- Man ser också till att **ge stöd till ledarna**, bland annat genom utbildning, personlig utveckling och hjälp med prioritering och delegering av arbetsuppgifter.
- En **generös kompetensutvecklingspolicy** är givetvis värdefull för verksamheten, men är också utvecklande för individen - vilket ger nöjda medarbetare.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

### Delaktighet

- Friska företag **gör människor delaktiga genom förbättringsarbete**.
- Rutiner för att ständigt förbättra **ger människor träning i att ta ansvar** och bli delaktiga.
- Företagsledningen avsätter resurser för att **värderingar och visioner** genom ett metodiskt arbete ska bli förankrade.

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

### Kommunikation och kännedom

- Friska företag är **öppna med information**.
- Öppenhet ger kännedom, vilket ger både ledare och medarbetare en bättre bild av organisationen.
- Det är **högt i tak**, och möjligheten att uttrycka kritik driver utvecklingen framåt.
- Det finns också **väl fungerande kommunikationsvägar**, vilket kräver tid och engagemang.

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

### Synen på hälsa och sjukfrånvaro

- Friska företag **skapar tydliga system för hälsa och sjukfrånvaro**.
- Det visar att företaget **bryr sig om sina anställda och gör det möjligt att tidigt fånga upp problem**.
- Man ser också till att **hålla kontakten med den anställde under sjukskrivningen**, vilket snabbar upp återgången till arbetet.
- Om den som återgår från en sjukskrivningsperiod har nedsatt arbetsförmåga ges **möjlighet till nya eller ändrade arbetsuppgifter anpassade till hans eller hennes förmåga**.

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

### foretagshalsokollen.se/fordjupningstestet/

1. Våra chefer är i mycket hög grad **lyhörda** och visar empati med andra människor.
2. Vi **arbetar metodiskt med uppföljning av ohälsa och sjukfrånvaro**, till exempel genom att följa rehabiliteringspolicy eller använda kunskaper om orsakerna till ohälsa som grund för att förbättra arbetsplatsen.
3. Ledningen **involverar medarbetarna** vid varje utvecklings- och förändringsarbete.
4. När vår interna kompetens för arbetsmiljöarbete inte räcker till anlitar vi alltid **företagshälsovård** eller annan extern resurs.
5. Medarbetare ges alltid **möjlighet att vara delaktiga i beslut** som påverkar arbetsmiljön, till exempel när arbetsinnehåll förändras eller när kompetensutveckling planeras.
6. Det är självklart för oss att vara **öppna med information** så att alla får en bra bild av vad som händer i organisationen.
7. Om någon råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet **utredes vi alltid orsakerna** till varför, för att undvika att det händer igen.

### foretagshalsokollen.se/fordjupningstestet/

8. Vi arbetar aktivt och kontinuerligt med att **utveckla ledarskapet**, till exempel genom coaching eller utbildningar.
9. Vi arbetar metodiskt med att **förankra värderingar och visioner** hos alla i organisationen.
10. Hos oss har alla medarbetare och chefer **goda kunskaper om de risker som kan finnas** i vår arbetsmiljö.
11. Skyddsombud eller regionalt skyddsombud **involveras** alltid i beslut som berör arbetsmiljön.
12. Det är mycket tydligt för **samtliga chefer hur de ska agera** om en av deras medarbetare inte mår bra.
13. Det är tydligt i organisationen att **arbetsmiljöarbete är högt prioriterat** i vår ledning.
14. Vi tillämpar alltid **aktiv sjukskrivning** vilket innebär att vi håller kontakt med varje sjukskriven medarbetare.
15. Vi arbetar för att medarbetarna alltid ska känna sig **bekväma med att framföra kritik och avvikande åsikter**.

### Utmärkande för friska företag

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

*Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet*

### 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.

*Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet*



### Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

### Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
  2. Arbetsplatser med många friska medarbetare **stöttar och mår om sina chefer**.
  3. Friska företag har **socialt kompetenta chefer**.
  4. De skapar **förutsättningar för sina chefer att hinna göra ett bra jobb**. I friska företag har cheferna i snitt 16 personer under sig, medan mindre hälsosamma företag låter cheferna hantera upp emot 40 medarbetare.
- ↓
5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
  6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Åsa Stållman, 2016

### 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!**

### 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.**

Socialstyrelsen 2003

### 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.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

### Chefen och arbetsmiljön

- God arbetsmiljö viktigt konkurrensmedel idag.
- Förändringsagent; få ut forskningsresultat om en god arbetsmiljö i verksamheten.
- Bygga in arenor för samtal och dialog.
- Ge stöd (inte kontrollera).
- Arbeta med ansvarstagande medarbetarskap.
- Vara lyhörd, och visa att man lyssnat.

## 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 enskilda medarbetaren.
2. Samtidigt som man behöver **visa omtanke** och **vara lyhörd**.

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

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## 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 enskilda 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."

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## 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)
- Integreerar medarbetarna så att man kan arbeta bra tillsammans

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

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

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Fokusera på stödet, inte på stressen

1. Du som chef kan träna på metoden genom att titta på din egen situation. **Var får du ditt stöd ifrån** och hur ser det ut?
2. Försök att inte se den nya föreskriften som en belastning. **Tänk positivt på hur den kan underlätta** för dig och medarbetarna.
3. Krångla inte till det. Du och dina medarbetare känner redan till arbetsplatsens styrkor och svagheter. Ni klarar er troligtvis utan konsulter och enkäter.
4. Det finns fyra sorters stöd: känslomässigt, värderande, informativt samt direkt hjälp. **Gå igenom vad stödformerna innebär** hos er.
5. **Låt varje medarbetare tänka över vilket stöd hen har och vad som saknas.** Arbeta i smågrupper om ni är många. Se till att ni har åtminstone ett par timmar på er.
6. **Ringa tillsammans** in vad som är problem, svårigheter, brister och vad som faktiskt inte är det. Bara det faktum att medarbetarna analyserar och reflekterar över arbetssituation och stödbehov skapar en känsla av kontroll.
7. **Prata igenom resultatet tillsammans.** Den här första inventeringen är ett slags stresshantering i sig, eftersom den ger er en mer nyanserad bild av situationen.
8. **Boka tid för uppföljning.**
9. Om ni kör fast: ta in extern hjälp. Fundera över vad hjälpen ska leda till, och hur ni ska gå vidare.

Eva Linér, "Skydd mot stress - det finns!"

Ta väl hand om medarbetaren

Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering.

Hur kan hon själv göra för att motverka skadlig stress och psykisk ohälsa?

Om jag lär mig hantera min egen stress kan jag också lära min stressade medarbetare hantera sin stress.

### Stressekvationen och denna kurs

#### Stressorerna

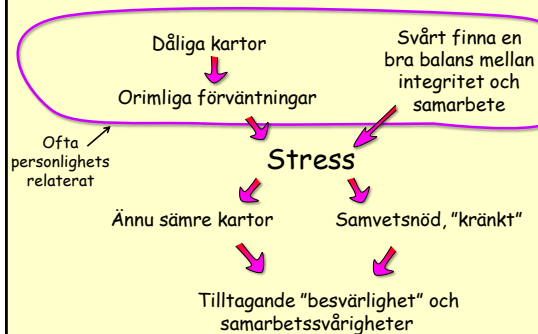
1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar
5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

#### 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

790

### Problemen förstärker varandra



### Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska medarbetare

1. Hjälプ dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälプ dem nyansera sina kartor.
3. Hjälプ dem till rimliga och realistiska förväntningar.
4. Hjälプ dem hitta en lagom avvägning mellan samarbete och integritet.
5. Hjälプ dem se fördelarna för dem själva med att samarbeta om rimliga saker på ett bra sätt.
6. Hjälプ dem att ta hand om sin egen integritet.



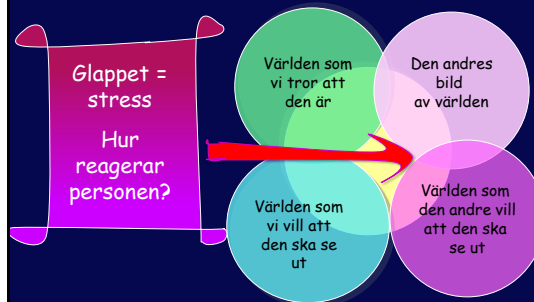
792

### Tips för att hantera människor i "röd zon"

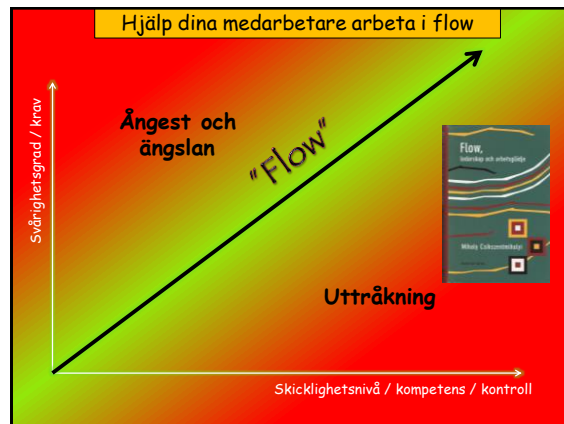
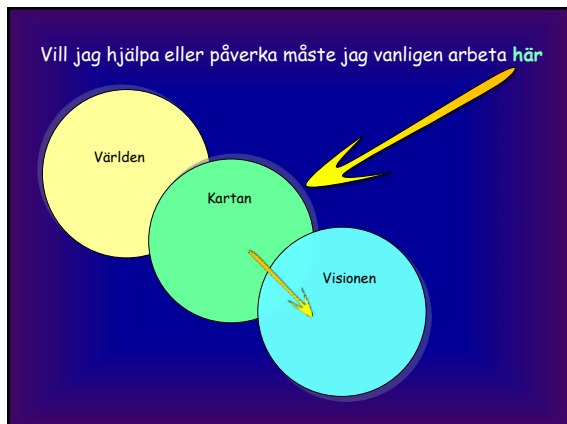
- Var närvarande, uppfatta vad som händer.
- Håll dig själv lugn, höj inte rösten.
- Ta ansvar för "klimatet". Vänlighet och mjukt tonfall.
- "Kom" från rätt plats: Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl.
- Köp tid: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme.
- Logik, vädjan till det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

793

### Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?



794



### 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 självbelöande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi 797

### 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 utträkning.
- **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 arbets krav och den egna integriteten.

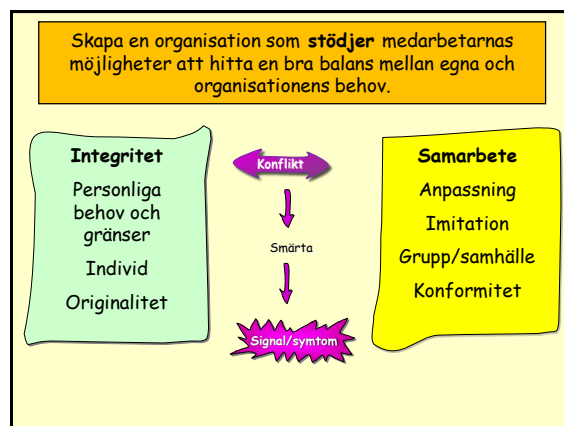
798

### 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 förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i **konflikt** med ens personliga integritet.

799



**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

**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.

802

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

**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.

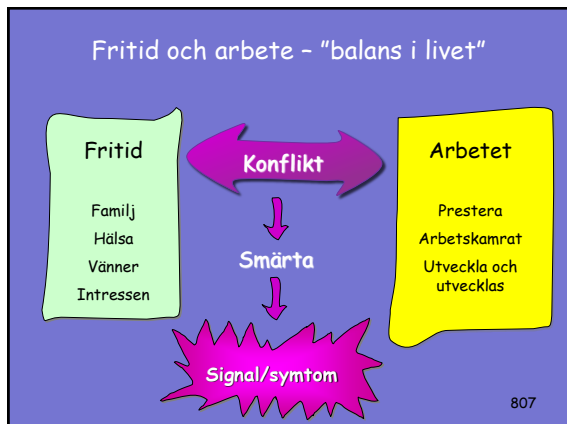
**Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet**

805

**Hjälp MA få ihop sitt liv**

CHRISTOPHER OLSSON

806



### Hjälp MA välja bort

Sluta med snartast:	Sluta med på litet sikt:

809

### Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp henne med det.

- Vad behöver du av oss?
- Vad kan vi göra för att öka chansen att du ska stanna hos oss?
- Vad behöver du av mig?
- Om du fick önska att jag gjorde en sak annorlunda, vad skulle det vara?

810

### Hjälp MA göra saker hon mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

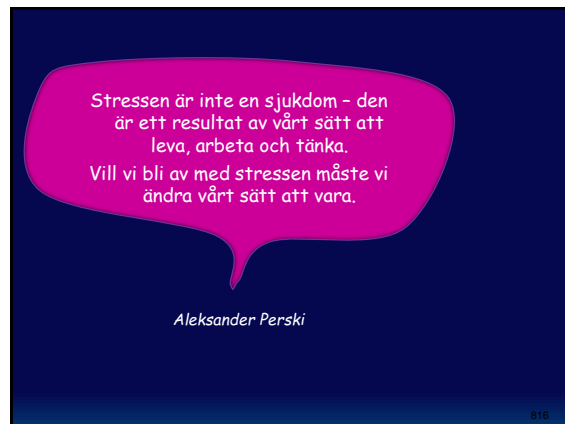
SIDAN ÖFÖRD AV JILL ROBINSON

### Hjälp en trött MA återta förlorad mark i tid

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

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

812



För människan är det oreflekterade livet inte värt att leva



Socrates

821

Vad har du gjort i påsk?

Folke Eriksson, 48, arbetslös, Surahammar:  
- Jag har druckit alkohol.

822

Mitt liv är summan av alla val jag gjort fram till nu



Om jag vill ha ett annat liv behöver jag börja göra andra val

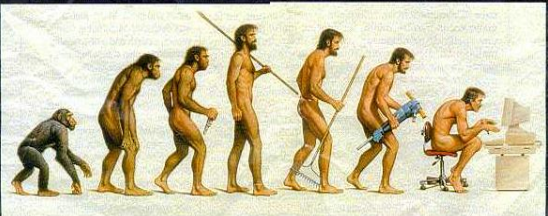
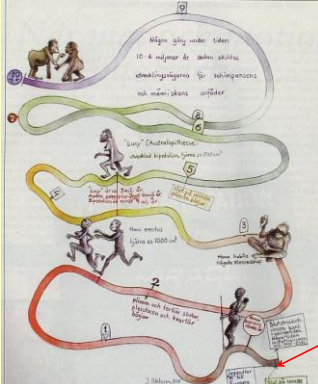
823

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



Lars Wilsson

Vi har hamnat helt fel!


Senaste istiden tog slut här

Välkommen till denna utveckling genom domänövergång från ADF till... till slut av John Högberg.




**Tonåringens perspektiv**

Varför försaka en massa saker som ger glädje och njutning **just nu**, för att det i bästa fall inte ska hända något trist långt in i framtiden?



**Läget tills man är 25...**



...klokt att lyssna noga på andra innan du beslutar om viktiga saker.

828

**Finns det något alternativ?**

Må bra själv på **NÅGOT** vis - **DITT** vis!

**Lever jag rätt liv?**



830

**Hur vet man vad som är "rätt liv"?**

1. Känner jag mig nöjd?
2. Upplever jag mening och glädje?
3. Lever jag i samklang med mina viktigaste värderingar?
4. Har jag goda och tillfredsställande relationer?
5. Umgås jag med rätt människor, människor som jag tycker om och som visar att de tycker om mig?
6. Har jag ett arbete jag trivs med, som är stimulerande, utvecklande och tar mig i anspråk?
7. Känner jag att jag bidrar, att jag gör skillnad för andra?
8. Har jag tid för mina relationer, min familj, mina intressen och mitt jobb? Eller är jag ständigt stressad och slutkörd?

831

1. Hur känns det, känner jag mig nöjd?
2. Upplever jag mening och glädje?
3. Lever jag i samklang med mina viktigaste värderingar?
4. Har jag goda och tillfredsställande relationer?
5. Umgås jag med rätt människor, människor som jag tycker om och som tycker om mig?
6. Har jag ett arbete jag trivs med, som är stimulerande och låter mig växa, utvecklas och bli tagen i anspråk?
7. Känner jag att jag bidrar, att jag gör en skillnad för andra?
8. Har jag tid för mina relationer, min familj, mina intressen och mitt jobb? Eller är jag ständigt stressad och slutkörd?

Att bry sig om medarbetaren handlar om att intressera sig för och ibland även hjälpa henne med dessa frågor, inklusive hur hon kan få ihop sina behov med jobbet hos er.

Lojalitet kan inte beordras eller köpas. Lojalitet grundas i medarbetarens tacksamhet över att du bryr dig om henne. Lojalitet är en konsekvens!

832

## Stresshantering, kort version

1. Oroa dig inte över småsaker
2. Allt är småsaker



Anthony Robbins

Håller ni med?  
Om inte - vad är  
det som är fel?

Robbins har fel - allt är inte småsaker.  
Att förmå oroa sig kan vara en värdefull tillgång.

Vem som helst kan bli arg, det är lätt... men att vara arg på rätt person, i rätt omfattning, vid rätt tillfälle, av rätt skäl och på rätt sätt... det är inte lätt.

Aristoteles

Vem som helst kan oroa sig, det är lätt... men att oroa sig för rätt sak, i rätt omfattning, vid rätt tillfälle, av rätt skäl och på rätt sätt... det är inte lätt.

Sa inte Aristoteles!

834

## Lutar din stige mot rätt vägg?



Vad är din framgång värd, om du:

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

## Sanningen om pengar

Kan vara bra att ha...

1. Om vi använder dem klokt; som medel att tillfredsställa våra egna djupaste behov eller att göra gott för andra.
2. Förutsatt att vi inte betalar för dyrt och försummar viktigare saker för att komma över dem.

Pengar är en bra tjänare men en dålig herre.

837

## Framgång och "success" förutsätter att min stige lutar mot rätt vägg

Ett framgångsrikt liv handlar om att leva så att jag uppnår mina högsta visioner för vem jag vill vara och vad jag vill åstadkomma.

INTE om att vara och leva som någon annan eller samhället vill.

"There is only one success - to be able to spend your life in your own way."

Christopher Morley



## Begin with the end in mind



Din maka/make, dina barn, din bästa vän och din närmaste arbetskamrat håller tal på din begravning.

Vad skulle du vilja att de säger?

839

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

Men det gör jag inte - jag vill hinna allt!

840

### Tre livsdeviser

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

Okänd källa, SvD

### Tre tips för gott ledarskap

1. Var nyfiken och intresserad av personalen. Lär känna dem för att kunna bemöta dem.
2. Lär dina anställda att prioritera.
3. Var tydlig. Låt ingen gå ifrån mötet svävande i ovisshet.

### Tre livsdeviser

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

Okänd källa, SvD

### Stressad? Gör en lista över saker du ska SLUTA med

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker - börja sluta med saker

### Livserfarenheter (PR-arbetare på Youtube)

- > Complaining is silly. Either act or forget.
- > Thinking life will be better in the future is stupid. I have to live now.
- > Being not truthful works against me.
- > Helping other people helps me.
- > Organizing a charity group is surprisingly easy.
- > Everything I do always comes back to me.
- > Drugs feel great in the beginning and become a drag later on.
- > Over time I get used to everything and start taking it for granted.
- > Money does not make me happy.
- > Traveling alone is helpful for a new perspective on life.
- > Assuming is stifling.
- > Keeping a diary supports my personal development.
- > Trying to look good limits my life.
- > Worrying solves nothing.
- > Material luxuries are best enjoyed in small doses.
- > Having guts always works out for me.

### Vad utmärker lyckliga människor?

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

Michael Rongne 2017-10-03 845

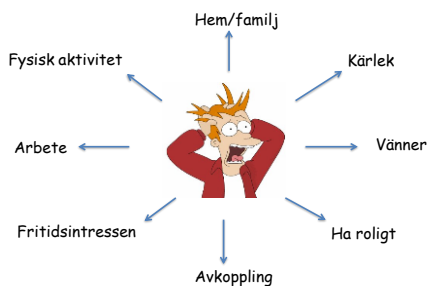
## Utmärkande för kloka mål

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

## Skydd mot stressrelaterad ohälsa

1. Goda sociala och ekonomiska förhållanden
  - Bra socialt nätverk
  - Gott socialt stöd
  - Hög social status
  - Hög utbildning
  - Makt och inflytande
2. Goda livsvanor
3. Återhämtning
4. Sömn

## Stresshantering och KASAM - tänk brett



Tack till Kristofer Zetterqvist

## Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

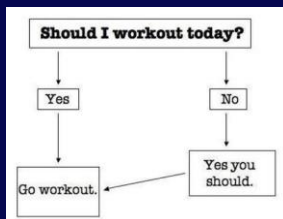
1. Sov: Goda sömnvanor, 6-9 timmar/natt
  2. Knyt band: Till familj, vänner, medmänniskor
  3. Motionera: Gärna 3 x 30 min/vecka
  4. Ät: Sunda kostvanor
  5. Fortsätt lära: Behåll nyfikenheten, testa nya saker
  6. Ge: Tid, kärlek, uppmärksamhet
- ? KASAM: Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)

Ref: Mental capital and wellbeing: making the most of ourselves in the 21st century, 2008 849

Tar du hand om dig som du bör?  
Vad skulle du kunna förbättra?

Fundera

Mat?  
Dryck?  
Sömn?  
Vila?  
Fritid?  
Nöjen?  
Motion?  
Stress?



850

## Tips för optimal prestation utan för hög stress

- Ät fler men små måltider.
- "Matcha" din energinivå och koncentrationsförmåga mot dina arbetsuppgifter.
- Träna regelbundet.
- Rör på dig regelbundet.
- Sov tillräckligt.
- Undvik rökning, alkohol och övervikt.
- Lär dig en enkel stressreduceringsteknik.

851

### Tips för optimal prestation utan för hög stress

- ✓ **Ät fler men små måltider.** Man blir dåst och lågproduktiv av stora mängder mat.
- ✓ **"Matcha" din energinivå och koncentrationsförmåga mot dina arbetsuppgifter.** Gör de svåraste sakerna när du brukar vara på topp under dygnet.
- ✓ **Träna regelbundet.** Många som tror sig vara stressade på jobbet är helt enkelt i dålig fysisk form.
- ✓ **Rör på dig regelbundet.** Ta varje tillfälle att lämna stolen för att hämta saker, byta ett ord med någon osv. *Ingen* arbetsställning är särskilt ergonomisk om den bibehålls för länge, så försök att byta arbetsställning så ofta som möjligt.
- ✓ **Sov tillräckligt.** Att minska på sömnen är inte ett bra sätt att hantera stress, krav och tidsbrist. Tvärtom; är man bara utsövd klarar man det mesta. Sömnbrist leder till koncentrationssvårigheter, långsamt och okreativt tänkande, minnesproblem, labilt humör och ökad risk för misstag.
- ✓ **Undvik rökning, alkohol och övervikt.**
- ✓ **Lär dig en enkel stressreduceringsteknik** och använd den regelbundet. Den fungerar även som en varningsklocka så att du uppmärksammar försämringar i arbetsituationen innan de blir för allvarliga. Det gäller att vänja sig vid att uppmärksamma redan de svaga signalerna, för när de sedan blir starkare hör vi dem paradoxalt nog allt sämre.

852

### Minna egna arbetsvanor

1. Gör de viktigaste sakerna först.
2. Strunta i skitsakerna.
3. Klara av viktiga privata telefonsamtal på morgonen.
3. Skapa längre block av ostörd tid för de tyngre projekten, och gör dem medan du är pigg.
4. Pausa och rör på dig var timme.
5. Sköt träningen.
6. Ät lunch eller promenera med någon trevlig person var dag.
7. Skriv ergonomiskt på datorn.
8. Ta en sen arbetskväll i veckan.
9. Hantera stress konstruktivt.

855

### Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

- **Från offer till styrman.**
- **En dos hälsosam "psykologisk anarki".**
  - Social gemenskap - odla dina relationer.
  - Pausa mellan varven.
  - Balans i livet.
  - Odlar flera intressen.
  - Skratta, och prioritera livets glädjeämnen.
  - Fysisk aktivitet.
  - Kroppskontakt och sex.
  - Träna "aktiv avspänning".



### Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

#### Tänkandet

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



857

### Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

#### Praktiken

- Balans i livet.
- Pausa mellan varven.
- Odlar flera intressen.
- Social gemenskap - odla dina relationer.
- Prioritera livets glädjeämnen, gör sådant som får dig att skratta.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".



858

### Konstruktiv stresshantering

1. **Perspektivförmåga**
  - Jag vet vad jag vill
  - Prioritera - välja och välja bort
  - Planera för välbefinnande i vardagen
2. **Autonomi**
  - Egna känslor och värderingar
  - Självrespekt
  - Tåla konflikter
3. **Samhörighet/stöd**
  - Skapa gemenskap
  - Ge och ta emot stöd
4. **Mental reglering**
  - Närvaro, kunna uppleva och njuta
  - Aktivt skifta sinness tillstånd
  - Positivt tänkande
5. **Aktiv kroppskännedom**
  - Uppfatta, förstå och ledas av kroppens signaler
6. **Aktiv vila och återhämtning**
  - Batteriladdning mellan varven
  - Försätta sig i vilostillstånd
7. **Fysisk energireglering**
  - Motion, näring, måttligt med gifter

"Men du själv då?", Malmström och Holm, 2002

## Skydda dig själv när du arbetar med andra

- Upplevelse av **mening** med det som sker.
- Känsla av att du ger något, uppleva att du **gör skillnad** för någon annan, utan egen vinning.
- **Få ut något** för egen del, låta dig berikas.
- **Fokusera på det positiva**, på glädjen, på det som faktiskt sker - inte det som ännu inte skett.
- **Tacksamhet** för det som sker och det du får.
- **Rimliga krav** på dig själv - det krävs två för en tango.
- **Acceptans** - behandla det som går och lär dig leva med resten.
- **Stötta varandra** i arbetsgruppen.
- **Regelbundna möten** i gruppen om stress och hur ni har det, gärna ledda av utbildad samtalsledare.
- **Stöd utanför arbetet**.
- **Ha ett liv**.

860

## Kvinnor och stress - några råd

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

SvD 7 dec 2008

## Kvinnor och stress

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

## Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

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

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

## Att bryta stressen

- **Gör något åt orsaken till stressen**
  - Se över din livssituation. Vad behöver förändras?
  - Ta itu med din dåliga självkänsla.
  - Lär dig sätta gränser och säga nej.
  - Involvera arbetsplatsen om den bidrar till stressen.
- **Pauser, återhämtning** och vila.
- **Skaffa kravlösa frizoner** där du gör sådant du tycker om.
- **Sömn** (om du kan).
- **Regelbunden motion** (var dag).
- **Umgås** med människor du tycker om, och som tycker om dig.
- **Avslappningsövningar** kan vara bra för somliga.
- **Sök professionell hjälp om du inte själv lyckas**
  - Men bara sjukskrivning räcker inte.
  - Gruppträffar kan vara mycket bra.

## När ska DU börja?

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

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

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

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

868

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

869

Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

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

872

Att strunta i andra är inte att "prioritera"

Se till att alla ärenden blir omhändertagna.  
Du kanske inte finner ärendet viktigt, men du kan vara övertygad om att den som kommer med ärendet tycker det.

Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut, på allvar, på förbaskad god grund, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg.

874

Att förändra sitt liv och sin livsupplevelse är nästan omöjligt

Måjligen kan något av detta fungera:

1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut (på allvar, på goda grunder, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg.)

875

Vill du förändra något i ditt liv?

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

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

Det är  
**BESLUTEN**  
som förändrar  
världen!


877



Måste man nästan dö först för att kunna känna sig lycklig?

Michael Rangne 2017-10-03 878

"Depend upon it, sir, when a man knows he is to be hanged in a fortnight, it concentrates his mind wonderfully."



Samuel Johnson

Håller du med?

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. **You won't make the choices that make you happy. You won't take the actions needed to get there. You won't change the things that need to change.**"

880



De viktigaste besluten är de som gör automatiserade **vanor** av sunda principer



881

Min nya vana som medarbetare

Jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte blir så!

883

Kan man säga så här till sin medarbetare?

"Ska du verkligen ha det så här resten av din korta stund på jorden? Snart är du ju död, så skärp dig!"

Hur vi stressar oss själva...

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

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

...varav följer några motmedel

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



Om du ska göra en enda sak?

Maxa ditt sociala stöd!

Prata med dina vänner, på riktigt.  
Starta en "livskvalitetsgrupp".  
Skaffa dig en mentor.

COACHA DE DU UMGÅS MED - TALA OM  
VAD DU BEHÖVER OCH VILL HA!

890

En genväg till goda beslut och effektivt  
effektuerande

Vita  
activa

Vita  
contemplativa

Sömn

SÖMNI!

892

Att hålla kursen i livet

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

893

## Fuska med omdöme

Du kan slarva och missköta dig litet grand då och då, men försök inte göra dygd av nödvändigheten eller livsstil av undantaget.

894

## Saker som alla "vet" men lätt glömmet

Lyssna på dina inre signaler.  
 Bry dig om dig själv och hur du mår.  
 Umgås mycket med människor som du tycker om, och som bryr sig om dig.  
 Lägg inte alla ägg i samma korg.  
 Slarva inte med sömnen.  
 Rör på dig.  
 Ta pauser och låt hjärnan vila ibland.  
 Slappna av och ha litet kull!

895

## Vad gör du om det börjar blinka rött på din bils instrumentbräda?

- Kroppens larmsignaler: vår första åtgärd är att försöka få tyst på dem.
- Men att jag mår som jag mår beror på något.
- Vi botar symtomen med något som ger mer symtom eller nya problem.
- Thailand ett par veckor lär inte heller åtgärda din taskiga självkänsla (eller vad det nu handlar om).

## Sagt av Görhan Hellström

- Stresstest -> redan död sedan tre år tillbaka
- Kroppens larmsignaler: vår första åtgärd är att försöka få tyst på dem, "Lypssyllösningar".
- Att jag mår som jag mår beror på något.
- Vi botar symtomen med något som ger mer symtom eller nya problem.
- Allt nytt innebär någon form av stress.
- Oro farligast av allt, stressar maximalt.

## DU KAN BESLUTA OM VAD DU SKA GÖRA - MEN INTE HUR DET SKA GÅ!

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



## ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR  
PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER  
VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT  
VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



## En väg till självkänsla och lycka i livet

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

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



900

If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat these two imposters just the same;

(...)

Yours is the earth and everything that's in it,  
And - which is more - you'll be a Man, my son!

"If" by Rudyard Kipling

Ask for what you want -  
but don't demand it!

Ken Keyes



902

## Sinnesrobönen

Gode Gud giv mig sinnesro att  
acceptera det jag inte kan  
förändra, mod att förändra det  
jag kan och förstånd att inse  
skillnaden.

Reinhold Niebuhr

903

## Kontroll och stress



Skaffa kontroll över det  
som går

OCH

med glatt hjärta acceptera  
det jag inte kan kontrollera

904

## Kontroll och acceptans

- Det är rätt litet vi faktiskt kan kontrollera, särskilt när det gäller stora livshändelser.
- Vi kan ofta bara förhålla oss på olika sätt till det som sker.
- "Så här är livet och så här har det varit. Det blev som det blev. Det är okej. Jag är som jag är och det duger."
- Sluta jaga det perfekta och gläds åt det du har.
- Att jämföra sig och sitt med andra som man tror har det bättre förstör glädjen med det man har.
- Jämför istället med alla som har det sämre än du (nästan hela jordens befolkning) så känner du tacksamhet och mår bättre.

PS 4/2009

## Acceptance and comittment therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.

Saker händer hela tiden.

Hur jag **FÖRHÅLLER MIG** till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

Vad **VILL JAG GÖRA MED MITT LIV**, trots mitt lidande och mina problem?

906

It's not what happens, but **the way you hold that which happens** that determines the quality of your life and relationships.



907

## ACT i ett nötskal

- Vi förorenar vårt närvarande med minnen från det förflutna och oro för framtiden. Om vi låter bli ruminerandet försvinner obehaget.
- Det händer saker hela tiden, förr eller senare. Jag är inte koreografen i mitt liv, utan saker händer.
- Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.
- De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.
- Hur förhåller jag mig till det som händer mig i livet är den viktigaste frågan.
- "Defusion" - tro inte på allt du tror!
- Hjälp den andre - och dig själv - hitta sina värdegrunder.
- Genomskåda livsfällorna och inse att shopping, utseendefokusering och jakt på lycka inte gör dig lyckligare.

908

## Men det finns något du kan kontrollera

Du kan ha en sorts kontroll ändå

- genom att välja, fatta beslut och styra dina handlingar och ditt liv.

Det är bara resultatet du inte råder över.

909

## Sammanfattning av denna dag

1. Inse att du kan välja
2. Välj



Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

911

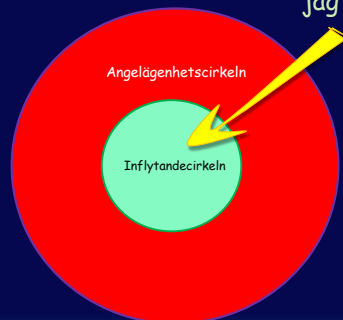
När du har för mycket - bestäm dig

**Antingen** skottar du på ett tag till, tar vara på glädjemen och ser glad ut.

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

912

Var tillbringar jag mitt liv?



913

Här?



914

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

Du väljer det!

915

Vi är fria att välja, men...

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

Spanskt ordspråk

916

Vi är fria att välja, men...

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

Spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar, men inte dess konsekvenser.

"Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det."

- Fråga: kan jag välja att strunta i andra och att bli omtyckt av dem?
- Vi kan välja våra handlingar men inte handlingarnas konsekvenser.
- Att välja är att välja konsekvenser.
- Vi behöver därför förstå de principer som styr utfallet av våra handlingar.
- Vi kan bara göra kloka val om vi har en BRA KARTA!

Välj ditt liv

- Du måste ingenting - du väljer det.
- Att börja välja medvetet är att bli ansvarig för sitt liv.
- Du kan inte välja vad som helst, men du kan alltid välja din reaktion på det som händer och du kan alltid välja att göra det bästa av din situation.
- Du kan däremot inte välja konsekvenserna av dina val.
- Första valet: vad vill jag med mitt liv, vart vill jag?

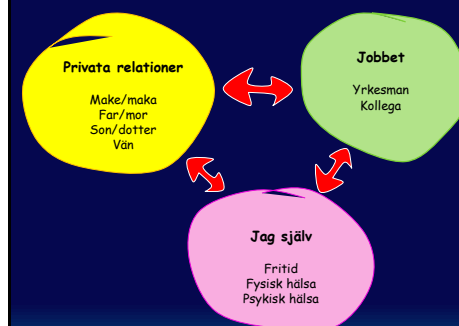
Tack till Christer Olsson

Skickar vi med våra barn de färdigheter de behöver?



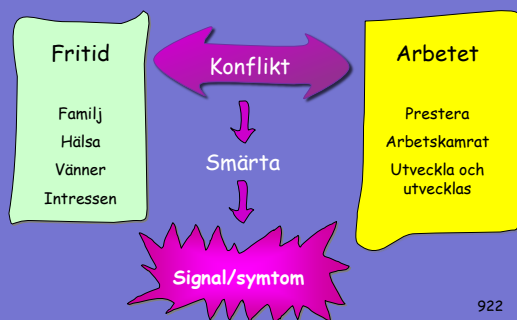
920

Alla delar är viktiga



921

Fritid och arbete - "balans i livet"



922

Du kan inte välja rätt väg om du inte FÖRSTÅR



923

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet:

**Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver**

Sortera dina uppgifter i rätt fack - och ta konsekvenserna av sorteringen

Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten **inte** utföras. Hyfsa kartan istället.

Faktiskt för mycket som verkligen behöver göras här. **Säg ifrån, eller låt bara bli.**

Sänk ambitionsnivån, acceptera att inte göra jobbet perfekt (och en missnöjd chef/fru om nödvändigt).

Ifrågasätt dina automatiska tolkningar

Händelse

Tolkning/attityd/tanke om det som händer

Känsla

Beteende/handling styrd av känslan

Finns det något annat sätt att se på det här?

926

Kognitiva scheman och grundantaganden

Händelse

Kognitiva förvrängningar

Automatisk (ev dysfunktionell) tolkning/tanke

Negativ sinnestämning

Sök professionell hjälp om du kör fast

927

Arbeta på att nyansera dina kartor och rimlifiera dina krav och förväntningar

Glappet = STRESS!

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

928

"Mindfulness" (medveten närvaro, sinnesnärvaro, intentional awareness)

"Mindfulness is the awareness that emerges from paying attention...

- on purpose
- in the present moment
- non-judgementally

to things as they are"

Jon Kabat-Zinn

929



## Peak performance

Fokuserad koncentration.  
Medveten närvaro, "mindfulness".  
Mental rörlighet och flexibilitet.  
Effektivt tänkande.  
Nyanserad och adekvat uppfattning av verkligheten.

**"Du" är inte där!**

## SOAL/SOARL

Stressor

"You cannot change the waves, but you can learn to surf"

- Stanna upp
- Observera
- Acceptera
- Respondera
- Låt gå

Kontroll över stressorn

Insikt, avslappning,  
stressreducerande  
beteende på sikt

931

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

1. Välj chef - inte jobb eller bransch
  - En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
  - Ett otydligt ledarskap är den största stressfaktorn.
  - En dålig chef är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och kan t o m göra dig sjuk.
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
3. Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
4. Gör saker du är bra på.
5. Var äkta, var dig själv.
6. Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
7. Ta en paus i livet då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

Vår främsta  
stresskälla är  
samtidigt vår största  
möjlighet:

Andra människor!

Hur skulle mina möten med mina medarbetare bli om jag utgår från att varje möte är en möjlighet?

- Att uppleva glädje och mening. Varje möte kan ge oss något för egen del.
- Att göra gott, ge något till en annan människa
- Att lära mig något om den andre och om mig själv. Jag har något att lära av varje människa jag möter.

Arbetsglädje - bästa  
motvikten till stress

Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket



936

Vår arbetsglädje,  
vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder,  
vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del

är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete.

Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

Därför tänker jag mest prata om oss.

937

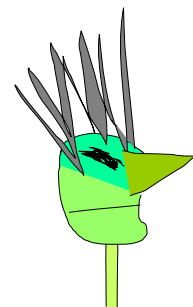
Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Vad har nu allt  
detta med  
besvärlige  
Kalle att göra?



939

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

940

Att skapa en attraktiv arbetsplats innebär en  
konkurrensfördel

- Större möjligheter att välja sina medarbetare.
- Gladare, friskare, mer motiverade och mer produktiva medarbetare.
- Möjlighet till god hälsa är en stor del av arbetsgivarens attraktivitet för den anställde.

941

### Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

- Formar hela företagskulturen.
- Attraherar de bästa medarbetarna och får dem att vilja stanna.
- Mer motiverade medarbetare som tar mer **ansvar** och agerar mer **själständigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare får **mer gjort**, är mer **kreativa** och **uppfinningsrika**, är mer **flexibla**, arbetar bättre i lag.
- Högre **produktivitet**, **kvalitet** och **försäljning**.
- **Mindre stress** och **utmattning**, lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- **Nöjdare kunder**.

942

### Är det egentligen så viktigt att medarbetarna är nöjda och trivs på jobbet?

#### Nöjda medarbetare:

- Tar mer ansvar och agerar mer självständigt.
- Är mer kreativa och uppfinningsrika.
- Är mer flexibla.
- Är bättre på att hantera och driva förändring på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Kommunicerar och arbetar bättre i lag.
- Lär sig fortare.
- Får mer gjort.
- Bryr sig om resultatet.
- Ger nöjdare kunder.
- Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

943

### Håller du med?

"Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om **hur du mår och känner dig när du arbetar.**"



"Happiness is the only lasting cure for stress."

944

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



945

### Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...  
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!

### "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.

Mihaly Csikszentmihalyi

Allt människor ber om är att få lov att bidra. Det borde inte vara för mycket begärt.



Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

948

Håller du med?

...de flesta något så när normala människor har en stark önskan att utföra ett lysande arbete och gör så helt av sig själva om de inte hindras.

949

Vem är det som ska motivera vem?

"Most companies have it all wrong. They don't have to motivate their employees. **They have to stop demotivating them.**" (Harvard Business School)

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"

950

Medarbetaren måste vilja göra det som jobbet kräver

951

Verksamhetens viktigaste val

Vem ska få vara med och välja - vision, värderingar, mål?

952

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs

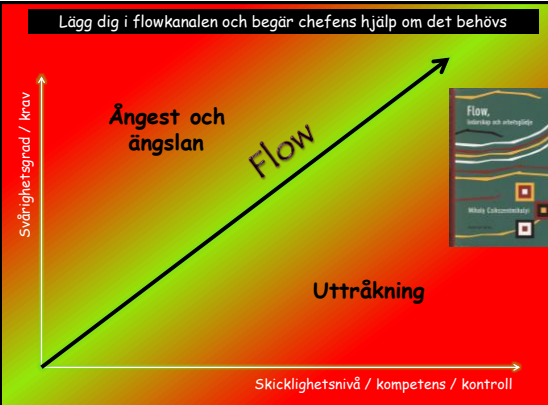
Ångest och ångslan

Flow

Utträkning

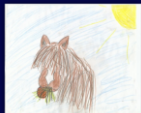
Svårighetsgrad / krav

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll



953

## Räkna inte med att chefen bryr sig



Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället ÄNDRA på något.

Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!

955

## Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

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

...OCH försämrar organisationens resultat!

956

## ANALYSERA HUR DU HAR DET - Egentligen

- 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.

SAMT TA KONSEKVENSERNA AV ANALYSEN

957

## UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

Vilka av dessa problem har ni hos er?

958

## Kört från start?

Är arbetsglädje ö h t möjlig i ett tillräckligt dåligt system eller med en tillräckligt dålig chef?

959

## 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 förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med ens personliga integritet.

960

## Det egna ansvaret

Mycket "stress" på jobbet handlar egentligen om en **oförmåga att prioritera.**

Räkna inte med att chefen, samhället eller din fru gör det åt dig - bara du kan välja ditt liv.



963

## "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 hon/han.

964

## Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

1. **Ett jobb**
  - En rad trista uppgifter som ska utföras.
  - Arbetar för lönen och längtar till helgen.
2. **En karriär**
  - Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.
3. **Ett kall**
  - Motiveras av inre faktorer.
  - Arbetar för att du vill arbeta.
  - Arbetet upplevs som givande i sig.
  - Självöverensstämmande mål.
  - Brinner för dina arbetsuppgifter och utvecklas genom dem.
  - Ser jobbet som ett privilegium, inte som en trist plikt.

## Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. Ingen mening.
2. Försörjer mig och min familj.
3. Arbetet bidrar till något storslaget eller gör världen till en bättre plats.

Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

967

Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

968

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

969

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".  
Bra för dig rent privat.  
Du mår bättre.  
Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.



Du har mycket roligare på alla plan, du har mer att ge andra och du blir en roligare människa.

970

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...). Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...). Arbeta är kärlek som gjorts synlig (...). Ty om ni bakar bröd med likgiltighet bakar ni ett bittert bröd, som endast till hälften mättar människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

971

Diskutera

Vilken är den största risken med att inte vara lycklig på jobbet?



Priset du betalar för att inte älska ditt jobb

Du förändras **smygande** och utan att du märker det.

Du är bara en **skugga** av vad du kan vara.

Du använder bara en liten del av din **potential**.

Du sprider **inte energi och glädje** till människor omkring dig - varken på jobbet eller privat.

973



Om du har tråkigt blir du tråkig!

974

THE BOTTOM LINE

"Without long term happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

975

"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."

976

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?


977

Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?



978

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






"Happy actions"

1. Var positiv
2. Var öppen
3. Delta
4. Lär och utvecklas
5. Finn och skapa mening
6. Finn och skapa kärlek




980

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





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



Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina arbetskamrater?
2. Du själv?

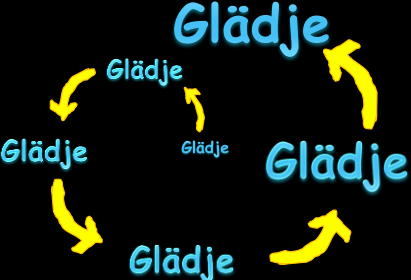
983

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



984



985

## Många goda skäl att visa din glädje

- Känslan växer inom dig ju mer du uttrycker den.
- Känslan smittar andra.
- Glada medarbetare kommer i sin tur att göra dig gladare.

986

## Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

...en enda surskänk kan å andra sidan totalförstöra stämningen.

987

## Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat alla
  - korkade kollegor
  - överbetalda chefer som bara bryr sig om sig själva
  - meningslösa fylleriblanetter
  - oförskämda kunder

eller

2. Visst, världen är full av idioter men jag tänker ha kul i alla fall!

988

## Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots  
somliga medarbetare,  
trots somliga kunder,  
trots lönen, trots...

**trots allt!**

För vår egen skull.

989

Jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte blir så!

990

## Håller du med?

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. **You won't make the choices** that make you happy. **You won't take the actions** needed to get there. **You won't change the things** that need to change."

991

### Ett rationellt förslag:

Om du nu ändå befinner dig på den här arbetsplatsen just nu kan du lika gärna ge litet av dig själv.

För din egen skull.

Vilket inte alls hindrar att du samtidigt letar efter ett nytt jobb om ditt nuvarande inte är bra för dig.

992

### När du har för mycket - bestäm dig

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

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

993

### Hur?

#### Behövs inte:

- infantila påbud eller program uppifrån
- avancerade metoder
- konsulter
- företagsgurus
- någon med doktorsgrad i arbetslivspsykologi
- psykologer
- böcker

Det enda du behöver är din egen **entusiasm** och **beslutsamhet** att skapa en lyckligare arbetsplats där du befinner dig. Det är **du** och **dina arbetskamrater** - och inga andra - som tillsammans har kraften och möjligheten att skapa den arbetsglädje ni vill ha. **Arbetsglädje kommer från de saker vi gör här och nu.**

994

STRESS

- Dåliga chefer
- Integritetskonflikter
- Mobbning
- Orättvisor
- Besvärliga medarbetare
- Överdriven stress
- "The cult of overwork"
- Konflikter
- Byråkrati
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Rädsla för att förlora jobbet
- Brist på "Happy actions"

Värstingarna?

996

Om det inte funkar...

# Dra!

Slösa inte bort dina 1,0 liv på ett skitjobb där du inte trivs

997

### Ledtråd:

Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...

...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

998

För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen:



## Förnöjsamhet

- livet är som det är, jag är som jag är, alla andra är som de är **OCH DET ÄR OKAY!**

999

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

Två **KONSTRUKTIVA**  
frågor att ha med sig

Vilka valmöjligheter  
har jag just nu?

1000

Vill du känna dig levande och vital på  
jobbet och i livet?

Engagera dig!  
Delta!  
Bidra!  
Ta för dig!  
Ta initiativ!

1001

Tänk att...  
vi kan när som helst utnyttja  
vår frihet och ta ett initiativ!



Av: Veronica Rongne med vänster hand

1002

Två bra frågor till

Vad **BEHÖVS** här just nu?



Hur kan **JAG** bidra?

1003

Förslag till styrande princip för ditt liv

Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

**...vem jag är gör skillnad!**

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

1005

Boostrå motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjäljar

1006

Se till att tillgodose dina behov även på arbetet!



Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande



1007

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje på min arbetsplats?

1. Arbetsuppgifterna i sig?
2. Kunderna?
3. Arbetskamraterna?
4. Ledningen?
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
6. Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt väl?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humor?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

1 2 3 4 5

1008

Du och din chef är inte med i olika lag - ni sitter i samma båt!



1009



Hitta ett jobb du tycker om.  
Gör det bra.  
Och gå hem.

1010

## Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
4. ...
5. ...
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

1011

## Tips för att bli en värdefull medarbetare som själv trivs på jobbet

### Se till vad organisationen behöver...

- Satsa på samarbete.
- Försök se saker ur andras synvinkel - även din chefs. Vad behöver de av dig?
- Begär klara besked från din chef om vilka förväntningar han har på dig.
- Begär regelbunden, spontan återkoppling - vad gör du bra, vad kan du göra bättre och HUR?

### ...OCH till dina egna behov!

- Du är på jobbet en stor del av ditt liv. Se till att få ut mer än lönen för alla timmarna. Både mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

Är du redo att besluta dig för att vara lycklig på arbetet?  
Vad kräver detta i så fall av dig själv?

- Arbetsglädje börjar med ett val.
- Innan du bestämmer dig, kom ihåg att varje beslut har konsekvenser.
- Att välja arbetsglädje innebär också att göra vad som krävs för att komma dit.
- Beslutet i sig gör dig inte lycklig, det är bara första steget.

1013

## KAN JAG FÅ UT MER AV VAD JAG REDAN GÖR?

1. Vilken möjlig mening och vilket möjligt nöje finns det i det jag redan jobbar med, möjligheter som jag inte riktigt sett? Fokusera på de positiva sidorna av arbetet, på den potentiella mening och glädje du kan hämta.
2. Kan jag ändra rutinerna på arbetet, så att jag får göra fler meningsfulla eller lustfyllda uppgifter och färre ointressanta saker?

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

## Tänk på att

- Du kanske inte behöver förändra hela företaget. Det kanske räcker att förbättra stämningen på din egen enhet.
- Vi lätt underskattar vår egen förmåga att åstadkomma förändring, ofta för att vi helt enkelt inte försöker.
- Det finns inga "drömjobb" - de flesta jobb är så trista eller roliga som vi själva gör dem.
- Bara du kan bedöma situationen. Det viktiga är att ge ditt nuvarande jobb en chans, utan att knäcka dig själv genom att försöka göra det omöjliga.

1015

## Författarens förslag till arbetsglädjeplan

- Låt planen vara rolig och lättsam.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra.
- Gör något litet var dag.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Följ upp resultatet med glimten i ögat.
- Fira dina/era resultat.
- Dela med dig.

1016

### Kjæerulfs förslag till "arbetsglädjeplan"

- Begrunda vad som brukar ge dig arbetsglädje.
- Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?
- Involvera andra.
- Skapa tid och utrymme för arbetsglädje.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra. Gör något litet var dag.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Satsa på sådant som smittar.
- Gör andra glada, ge för att få.
- Gör det roligt och lekfullt.
- Testa, och låt det som inte fungerar falla. Men ha alltid något "på gång".
- Följ upp utan press, med glimten i ögat.
- Fira framgångarna.
- Dela med dig av dina idéer och resultat.

1017

Vad kan LEDNINGEN  
göra för att uppmuntra  
engagemang och  
delaktighet?

1018

### Vad kan chefen göra?

Det är inte chefsansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot **skapa goda förutsättningar** för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem - man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

1019

### Chefen har tre uppgifter när det gäller arbetsglädje

1. Se till att själv trivas på jobbet och visa det.
2. Känna och bry sig om sina medarbetare.
3. Skapa en atmosfär - glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete - där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra.

1020

### Varför är det viktigt att du själv som chef är glad och visar att du trivs på jobbet?

- Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen.
- När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.
- Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism - även när de inte direkt interagerar med dem.

1021

### Prioritera arbetsglädje i alla väder

1. Gör arbetsglädje till din första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
2. Tillkännage denna prioritering i organisationen alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
3. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

1022



## Förebygg i st 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.

## 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 betyva stöd - inte bara i svåra personalärenden i samband med sjukskrivning utan också för att hantera den komplexa chefsrollen över huvud taget.
3. Hur chefer utövar sitt ledarskap har sannolikt större betydelse för medarbetarnas hälsa än vad tidigare forskning visat och är därmed ytterligare en viktig arbetsmiljöfaktor.
4. I ett heltäckande system för interventioner på arbetsplatsen bör man även se till att den högsta ledningen är involverad och, inte minst, att den får ta del av systematiska utvärderingar som innefattar såväl hälsoaspekter som ekonomiska investeringskalkyler.
5. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter har använts med framgång för att identifiera och ge stöd till personer som befinner sig i riskzonen för stressrelaterad ohälsa.
6. I samband med sjukskrivning finns det forskningsstöd för att göra tidiga insatser. De bör innefatta såväl behandling (gärna i grupp) som åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta återgången till arbetet.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Stressreduktion och arbetsåtgång - vad fungerar?

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperten", "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.

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

1027

## Hädiska tankar?

- KBT inom rehabiliteringsgarantin är spel mot ett mål - försöker få individen åter till jobbet men låter arbetsgivaren gå fri.
- Hur vet vi att det är bra för medarbetaren att återgå till den arbetsplats som gjort hen sjuk?
- Kan det vara så att KBT visst fungerar - den hjälper medarbetaren inse att hen inte bör återgå till denna arbetsplats?
- Ett mer etiskt effektmått är påverkan på medarbetarens mående.



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 samlingsgrupper** 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 arbetsituation.**
11. **Gradvis arbetsåtergång.**

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Vad kan **organisationen** göra för att förebygga ohälsa?

- Det finns hundratals förslag på god prevention i detta bildmaterial - **men betydligt färre saker man kan göra när någon redan blivit sjuk.**
- **Högsta ledningen måste medverka** genom att ge goda förutsättningar för att skapa en bra arbetsplats.
- Man behöver **skapa en arbetsplats där normalt folk kan trivas** - känna glädje, mening och stolthet.
- Vilket man bara kan göra om man **vet vad människor verkligen behöver.**
- Vilket i sin tur **förutsätter chefer som kan, vill och har mandat för detta.** Utbilda, stötta och ge dem utrymme för att ta väl hand om sin personal.
- **Förutsättningarna på somliga arbetsplatser omöjliggör arbetsrivsel** och kommer därför ofrånkomligen att alstra höga nivåer av ohälsa.

1030

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

- **Förebygga!**
- **Veta vad som utmärker en bra arbetsplats.**
- **Åtgärda** snarast missförhållanden.
- **Veta** hur dina medarbetare mår
  - Regelbundna samtal, samt vid behov.
  - Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- **Hålla kontakt** med den som inte mår bra.
- **Kollegiala samlingsgrupper.**
- **Frikostigt med företagshälsovård.**
- **Initiera ADA.**

1031

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

- Du behöver **besluta dig** för att dina medarbetare ska må bra, veta vägen dit, förmedla föresatsen till medarbetarna, **se till att du har mandat** och förutsättningar uppifrån samt **följa hur dina medarbetare mår.**
- **Viktigast: monitorera fortlöpande** samtliga "dina" medarbetare. Du måste 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.

1032

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

- **Gör redan när medarbetaren börjar** klart att du är angelägen om att hen ska trivas ombord, och att du vill bli kontaktad så snart hen inte gör det. Förklara gärna att det är din både viktigaste och mest meningsfulla arbetsuppgift.
- **Men lita inte på att alla förmår signalera**, utan träffa regelbundet och obligatoriskt samtliga. Stress och arbetstrivsel ska alltid vara ett fokusområde vid medarbetarsamtalen.
- Även informella möten kan naturligtvis användas för att få en bild av hur personen mår.
- Ha stress och arbetstrivsel som en **fast punkt på APT.**
- När individuella behov framkommer, **gör något.**
- När brister på arbetsplatsen framkommer, **åtgärda dem.**

1033

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. **Syftet att underlätta arbetsåtergång** vid stressrelaterad ss genom att i **tidigt skede intervensera på arbetsplatsen.**
2. **Tidigt inleda dialog** mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. **Avser att rätta till obalansen** (mellan t ex krav och kontroll) **som antas ha orsakat ohälsan.**
4. **Söker lösningar**, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
  - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
  - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
  - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och patienten tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta arbetsåtergång.
  - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv **studiedag** om arbetsrelaterad stress och hantering av denna.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas **preventivt.**

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Vad är det för samhälle vi skapat?

Man behöver göra en "metod" av något så självklart som att vi behöver prata med den som mår dåligt om hur hen har det, vad som har gått snett, vad hen skulle behöva och hur vi bäst kan hjälpa till med det?

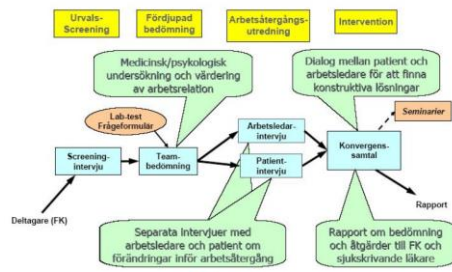
## ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtergång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede internera på arbetsplatsen.
2. Tidigt inleda dialog mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. Avser att rätta till obalansen (mellan t ex krav och kontroll) som antas ha orsakat ohälsan.
4. Söker lösningar, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
  - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
  - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
  - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och patienten tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta arbetsåtergång, "konvergenssamtal".
  - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv studiedag om arbetsrelaterad stress och hantering av denna. Olika för MA och arbetsledare.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas **preventivt**.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

[fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA\\_Manual\\_v.1.3.pdf](http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA_Manual_v.1.3.pdf)



Figur 1. Illustration av processflödet i ADA inom utvärderingsprojektet.

## ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- [http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA\\_Manual\\_v.1.3.pdf](http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA_Manual_v.1.3.pdf) (se intervjustöd sid 16)
- Utgångspunkten är att det föreligger en "mismatch" mellan personens upplevelse av kontroll (förmåga eller förväntningar) och arbetets krav, som lett till sjukdomsutveckling.
- Om denna mismatch kvarstår vid arbetsåtergång kan samma utveckling förväntas igen.
- Något behöver därför **ändras** före återgång. Man ska inte åter till samma arbete som man blivit sjuk av.
- Dvs behandla inte bara den sjuka individen utan även den sjukdomsalstrande arbetsplatsen.

## ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

Fokusområden och möjliga interventioner vid konvergenssamtal

- Ska resultera i konkreta överenskommelser
- Minskad arbetsbelastning
- Individuell behandling
- Gradvis arbetsåtergång
- Stöd och hjälp
- Förändringar i arbetsinnehåll
- Roller
- Ökad kommunikation med och stöd från arbetsledaren
- Hjälp med prioriteringar
- Utbildning
- Beredskap vid eventuella nya problem
- Tecken på överbelastning

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Resultat, ADA

- Studie, 74 + 74 personer, ss för UMS, följes i 1,5 år med registerdata

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp	Individeriktad rehabilitering
Arbetsåtergång, heltid	60%	60%	
Arbetsåtergång, deltid	30%	10%	
Arbetsåtergång i någon omfattning	89%	73%	
Ej alls åter i arbete	10%	30%	40-50%

- Resultatet stod sig efter 2,5 år för de under 45 år, data otillräckliga för de äldre.
- **Men** kontrollgruppen hade tackat nej till deltagande i ADA, utan att ange något skäl. Jämförbara grupper? Större olust?

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Behandlingsstrategi vid utmattningssyndrom

1. **Back to basics!** Lära sig leva ett normalt liv igen
  - Sömn
  - Vila, pauser
  - Motion
  - Fritid
  - Familj
  - Mat
  - Variation
  - 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.

1041

## Sömn och hälsa

"Behandla sömnproblematiken [...] Om man hamnar i stressrelaterade sömnproblem och inte kommer ur det eller får behandling kan man inte bli bättre."



Aleksander Perski

## Budskapet

- Mycket stark samvariation mellan stress och sömnstörning.
- **Lösningen på stress och tidsbrist är INTE att sova mindre!**
- **Planera in sömn i agendan.**
- Ju mer aktivitet, desto mer vila behövs. Viktigaste vilan är sömn, som högrepresteraren emellertid plågar skära ner för att "hinna med".
- Därtill uppstår negativa spiraler där sömnens kvalitet försämras av stressen och därför inte fungerar vederkvickande längre.
- **Även aktiviteter kan fungera som återhämtning, OM de känns roliga och kravlösa, och sker helt frivilligt och utan press.**
- Aktiviteter där man inte trivs eller känner sig accepterad som den man är ger inte återhämtning.
- Naturen har en starkt stressreducerande effekt.
- Fysisk aktivitet värdefull, men bör ske på arbetstid.

Läkartidningen nr 36 2011

## Sömn och hälsa

- Både **sömnens längd och dess kvalitet** viktigt ur hälsosynpunkt.
- Bådadera försämras vid stress.
- **Mycket talar för att det är den störda återhämtningen snarare än stressen i sig som genererar problemen.**
- **Störd/otillräcklig sömn ger funktionsnedsättningar** (t ex koncentrationssvårigheter och försämrat minne) som står i proportion till sömnbristen.
- **Samband mellan störd/otillräcklig sömn och hälsoproblem**, t ex insulinresistens, diabetes, fetma, metabolt syndrom, utmattningssyndrom, depression, hjärtsjukdom.
- Sömnstörning reducerar anabolismen, förändrar kortisolregleringen och immunförsvaret.
- Stressade personer har högre andel "microarousal".
- **Kort sömn (<6 tim)** viktigaste prediktorn för UMS hos unga, i övrigt friska individer.

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

1. Allmänt - omhändertagande, diagnos, förklaring, information, empati
2. Gruppbehandling och/eller individuell kontakt
3. Stresshanteringsstråning baserat på kognitiv beteendeterapi
4. Sjukgymnastik, avspänningstråning, QiGong, Taijichuan
5. Akupunktur
6. Individuell psykoterapi
  - KBT
  - Psykodynamisk korttidsterapi

1045

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

7. Antidepressivt läkemedel vid depression
8. Farmakologisk hjälp mot ångest och sömnbesvär
9. Sömnrådgivning
10. Ofta sjukskrivning
11. Rehabilitering med avseende på arbete och sysselsättning - rehabiliteringsspecialist, arbetstråning, samverkan med arbetsgivare och försäkringskassa

1046

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

- Allmänt - **omhändertagande**, diagnos, förklaring, information.
- **Utlösande faktorer** identifieras.
- En **åtgärdsplan** läggs upp tillsammans med patienten, arbetsgivare och ev Försäkringskassan.
- Rådgivning rörande **egenvård** - sömn, kost, vila, träning.
- **Gruppbehandling och/eller individuell kontakt**.
- **Stresshanteringsträning** baserad på kognitiv beteendeterapi (eller annan modell).
- **Sjukgymnastik**, avspänningsträning.

## Behandlingsstrategier

1. Snar kontakt.
2. Läkarebedömning.
3. Ospezifisk stödkontakt är ineffektivt.
4. Krisomhändertagande, ta hand om ev kränkingsupplevelse.
5. Kartläggning, medvetandegörande.
  - Hur ser livssituationen ut i detalj?
  - Stressorer?
  - Copingmekanismer?

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

## Behandlingsstrategier

6. Lära sig känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
7. Lära ut effektiva copingstrategier
  - Lära sig bry sig om sina signaler.
  - Våga säga nej.
  - Sätta gränser.
  - Vara tydlig.
7. Spara energi.
8. Gruppbehandling.
9. Medicinering.
10. Livsstil - vila, promenader, frisk luft, avslappning, lugn, egen tid.
11. Arbetsmiljö.
12. Sjukskrivning och arbetsträning.

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

## Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

1. Utlösande faktorer identifieras.
2. En åtgärdsplan läggs upp tillsammans med patienten snarast.
3. Rådgivning rörande egenvård
  - Regelbunden fysisk aktivitet, mat- och sömnvanor.
4. Fokuserad psykoterapi, **med fördel i grupp**.
5. Antidepressiv medicin kan prövas, särskilt vid framträdande affektiva symtom.

1050

## Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

6. Patienter med depression eller dystymi behandlas enligt sedvanliga principer.
7. Avspänningsträning, **sömnräning**, stresshantering och fysisk träning.
8. **Arbetsinriktad rehabilitering**.
9. Sjukskrivning, **individuellt anpassad**, vanl. kort tid
  - Om arbetssituationen är **gynnsam**: gärna deltidssjukskrivning eller arbetsträning
  - Om återgång till arbetsplatsen synes **olämplig**: istället rehabilitering med sikte på byte av arbetsuppgifter / arbetsplats
10. En väl fungerande **företagshälsovård** är värdefullt.

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

- Information om livsstilsförändringar.
- Stressreduktion.
- Kravlös vila.
- Goda sömnvanor.
- Balans mellan vila och aktivitet.
- Fysisk aktivitet.

**OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknas. "Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprövade rehabiliteringen."**

Läkartidningen nr 36 2011

### Behandling vid utmattningssyndrom: Minska belastningen och öka resurserna

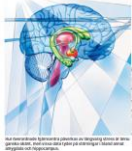
1. Primärt omhändertagande (tid, lyssna, förtroende, information)
2. Uteslut psykiatrisk samsjuklighet
3. Sjukskrivning vanligen
4. **Back to basics** (återerövra ett normalt liv)
  - Struktur och regelbundenhet
  - Sömn (ev sömnskola, kognitiv inriktning)
  - Fysisk aktivitet
  - Vänner
  - Fritid
5. **Samtalsbehandling** (hur hamnat här, varför inte lyssnat på sina egna signaler?)
6. Läkemedel vid behov
7. Avspänningsmetoder (ev sjukgymnast)
8. **Arbetslivsinriktad rehabilitering**
  - Successiv arbetsåtgång, vid rätt tidpunkt i processen (inte för tidigt)
  - Realistisk diskussion med patienten om vad hen klarar och inte klarar
  - Initialt eventuellt bara praktiska uppgifter
  - Arbetsträning

### Att tänka på vid patienter med UMS

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

### Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

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



### Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetskrav.
  2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
  3. **Psykosociala faktorer** i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.
- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
  - **Passiv ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder** med klara mål är av ondo.
  - Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning - det beror på!

### Arbetslivsinriktad rehabilitering

- Regelbundna aktiviteter såsom fysisk träning, stödsamtal och avslappningsövningar under den initiala sjukskrivningen.
- Planeringsmöten i rätt tid.
- Successiv arbetsåtgång med ökande deltid/friskskrivning.
- Arbetsuppgifter med ökande komplexitet.
- **Kontaktperson på arbetsplatsen.**
- Yrkesinriktad rehabilitering.

### Rehabilitering vid utmattningstillstånd

- **Saknas entydig vetenskaplig evidensbas att bygga behandlingsrekommendationer på.**
- Behandlingen bör vara **multimodal** och innefatta flera typer av intervention.
- R-program som **involverar arbetsplatsen** har bättre effekt.
- **Kollegiala samtalsgrupper**, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Stressens karaktär (form av påfrestning, duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget vid stressrelaterad ohälsa.

### Rehabilitering vid utmattningstillstånd

- Saknas entydig vetenskaplig evidensbas att bygga behandlingsrekommendationer på.
- Behandlingen bör vara multimodal och innefatta flera typer av intervention.
- R-program som involverar arbetsplatsen har bättre effekt.
- Kollegiala samtalsgrupper, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Vilken form av stress (duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, påfrestringens karaktär, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget.

**"Rehabiliteringsrådet föreslår avvaktn med rehabilitering och förordar istället råd om stressreduktion och livsstilsförändring initialt, för att sedan sätta in samtalsbehandling, gärna i grupp, som bör vara fokuserad mot arbetsplatsen. Samtalsbehandlingen kan vara KBT-inriktad eller ha en psykodynamisk bas."**

Läkartidningen nr 36 2011

### Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknats! "Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprovade rehabiliteringen."

#### MEN:

- Studier visar att när arbetsplatsen involveras får man bättre resultat vad gäller **arbetsåtergång**
  - KBT given av "arbetslivsexperten" ökade arbetsåtergången (vilket inte gäller för vanlig KBT)
  - "Arbetsplatsdialog för arbetsåtergång" (ADA).
- Insatser enligt den svenska statliga rehabiliteringsgarantin (10 sessioner KBT) ger ingen ökad arbetsåtergång → rehabilitering ska sättas in inom två månaders sjukfrånvaro, men först när sjukfrånvaro uppstått och endast genomförs av enheter med specialistkompetens inom arbetslivsinriktad rehabilitering.

Läkartidningen nr 36 2011

### Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

- Multimodal och multiprofessionell.
- Enbart KBT räcker inte för arbetsåtergång.
- Råd om och hjälp med **livsstilsförändringar**
  - Stressreduktion och återhämtning
  - Kravlös vila
  - Goda sömnvanor
  - Balans mellan vila och aktivitet
  - Fysisk aktivitet
- Behandla sömnstörningen.
- Psykoterapi, gärna i grupp, med fokus på förbättrad stresshantering.
- Arbetsplatsen ska vara involverad. Samordnade arbetslivsåtgärder i samverkan med FK och AG/AF.
- Kollegiala samtalsgrupper (både preventivt och vid manifest ohälsa).

Läkartidningen nr 36 2011

### Rehabiliteringsgarantin (1)

- Infördes 2008; stimulansmedel till landstingen för att erbjuda vissa specificerade behandlingsmetoder för att främja arbetsåtergång för personer med lätt till medelsvår psykisk ohälsa (KBT) samt icke-specifika rygg- och nackbesvär.
- Explicit syfte att få folk i arbete efter sjukdom.
- Fungerar inte enligt Riksrivisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykoterapeuter och p g a för stort fokus på vilken behandlingsmetod som skulle erbjudas.
- Det som utvärderats är arbetsåtergång, inte subjektivt mående.
- Ny överenskommelse 2015:
  - Dubbla beloppet, 1,5 miljarder.
  - Diverse villkor.
  - "Större fokus på hälso- och sjukvårdens roll för återgång i arbete".
  - "En starkt minskad detaljstyrning av rehabiliteringsinsatserna".
  - Fokus på evidens, och kontakter med arbetsgivarna ska stimuleras.

### Rehabiliteringsgarantin (2)

- Men mothugg från ISF och IFAU, som gjort utvärderingen som RR grundar sin bedömning på:
  - KBT en effektiv och lönsam metod för de allra flesta.
  - Man såg förvisso ingen positiv effekt för de som var sjukskrivna vid studiens början, men för majoriteten (80%) minskade KBT såväl **framtida vård- och läkemedelskonsumtion som sjukfrånvaro** jämfört med annan behandling.
  - KBT innebär besparingar för både stat och landsting.
  - Svagt stöd för att olika typer av rehabilitering skulle öka återgången i arbete för dem som redan är sjukskrivna, **men KBT är kostnadseffektivt när det gäller att förebygga framtida sjukskrivning.**

[fhymetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/](http://fhymetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/)

## LUQSUS-K

- Programpaket utvecklat av Arbets- och miljömedicin, Lunds universitet. LUQSUS-K innehåller följande komponenter:
  - **LUCIE**: Lund University Checklist for Incipient Exhaustion.
  - **QPS-Mismatch**: Frågor om passform mellan individ och arbete ur QPS Nordic bedömda enligt Maslach och Leiters modell för burnout.
  - **S-UMS**: Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
  - **KEDS**: Karolinska Exhaustion Disorder Scale, skapad av Karolinska Institutet.
- [www.trialrand.lu.se/webbhotell ldc.lu.se/luqsus/LUQSUS-K\\_v.3.0\\_%C3%96verblick.pdf](http://www.trialrand.lu.se/webbhotell ldc.lu.se/luqsus/LUQSUS-K_v.3.0_%C3%96verblick.pdf)

## LUCIE

Syftet med LUCIE är att kunna identifiera förstadier av utmattning:

- Sömn och återhämtning
  - Avgränsning mellan arbete och fritid
  - Gemenskap och socialt stöd på arbetsplatsen
  - Kontroll över arbetsuppgifter och egen förmåga
  - Privatliv och fritidsaktiviteter
  - Hälsobesvär
- Ger två skalor, en som speglar mildare tecken på långvarig stress (SVS) och en annan som specifikt varnar för begynnande utmattning (UVS).

## QPS-Mismatch

- Avsett att ge en ungefärlig bild av en individs psykosociala belastning i arbetet.
- Utgår från Maslach och Leiters modell, i vilken utvecklingen av burnout betraktas som orsakad av bristande passform (mismatch) mellan individens resurser/*förväntningar* (OBS) på arbetet och arbetets faktiska karaktär.
  - Arbetsbelastning
  - Kontroll
  - Gemenskap
  - Belöning
  - Rättvisa
  - Värderingar
- Profilen kan ge värdefull vägledning till vilka teman som främst bör tas upp vid efterföljande patientsamtal.

## S-UMS

- Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
- <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20of%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/Formul%C3%A4r/ISM%20Formul%C3%A4ret%20s-UMS.pdf>

## S-UMS

1. Har du nu känt dig psykiskt och/eller fysiskt utmattad under mer än två veckor?  Nej  Ja
2. Anser du att denna utmattning beror på att du varit utsatt för stress under lång tid, d.v.s. att du varit utsatt för stor påfrestning eller upplevt dig pressad under 6 månader eller mer?  Nej  Ja
3. Har du under de senaste två veckorna upplevt:
  - a) Koncentrations- eller minnesvärigheter?  Ja  Nej
  - b) Påtagligt nedsatt förmåga att hantera krav eller göra saker under tidspress?  Ja  Nej
  - c) Att du varit känslomässigt lätttrörd eller lättirriterad?  Ja  Nej
  - d) Problem med sömnen?  Ja  Nej
  - e) Att du känt dig kroppsligt svag eller lättare blir uttröttad?  Ja  Nej
  - f) Kroppsliga besvär som smärtor/värk, ont i bröstet, hjärklappning, besvär från mage eller tarm, yrsel eller ökad ljuskänslighet?  Ja  Nej
4. Har ovanstående besvär (fråga 1-3) påtagligt försämrat ditt välbefinnande och/eller din funktionsförmåga (arbetsförmåga, familjeliv, fritidsaktiviteter eller i andra viktiga avseenden)?  Ja, i alla högsta grad  Ja, något  Nej, inte alls

## KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- [www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/](http://www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/)
- [www.viss.nu/Global/Blanketter/om\\_KES.htm](http://www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360746\\_6.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360746_6.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360747\\_0.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360747_0.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2)

## Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

Fyll i själv

1. Koncentration
2. Minne
3. Kroppslig uttrötthet
4. Uthållighet
5. Återhämtning
6. Sömn
7. Överkänslighet för sinnesintryck
8. Upplevelse av krav
9. Irritation och ilska

## Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

- Socialt stöd har positiva effekter på såväl fysisk som psykisk hälsa. **Särskilt när man både får och ger socialt stöd.**
- Studie: 5-8 deltagare, 2 h/vecka i tio veckor, utbildad handledare.
- Deltagarna valdes ut p g a hög poäng på OLBI. 23% tackade ja, varav 96% kvinnor, de med hög grad av utbrändhet/utmattning tackade nej i högre grad.
- Deltagarna valde själva tema för träffarna.
- Deltagarna valde ett kortsiktigt förändringsmål efter varje träff.
- **Resultater i upplevelse av lägre krav på arbetet, bättre hälsa, lägre grad av utbrändhet och utmattning, samt mer delaktighet i arbetet än en kontrollgrupp.**

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

- Ge tid och möjlighet till **reflektion och diskussion** tillsammans med kollegor med fokus på stress och med utgångspunkt i sin egen situation och sina egna erfarenheter.
- Ge möjlighet till **utbyte av erfarenheter** mellan kollegor från olika arbetsplatser.
- Ge möjlighet till att både **ge och ta emot stöd** från kollegor.
- Ge möjlighet att genom att **arbeta med individuella förändringsmål** kunna **finna nya copingstrategier** för de situationer som upplevs stressande.
- Deltagarna skulle **ge förslag på organisatoriska förändringar** som skulle kunna bidra till att minska stressen i arbete.

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Diskussionsteman som valdes

- Inre och yttre krav och hur man kan hantera dem
- Maktlöshet
- Gränsdragning
- Balans mellan arbete och fritid
- Konflikter på arbetet
- Stressorer och positiva faktorer i arbetet
- Vad som ger individen kraft

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

1. Krav och resurser
2. Tid, ork och arbetsro
3. Reflektion och eftertanke
4. Feedback
5. Arbetsledning
6. Kamratskap och arbetsglädje

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

- **Krav och resurser:** "Mål och resurser måste stämma överens - vi som arbetar bland patienterna får ta emot missnöjet från allmänheten när resurserna inte räcker till." "Synliggöra och våga prata med varandra om våra inre och yttre krav."
- **Tid, ork och arbetsro:** "Lugn och arbetsro utan ständiga förändringar." "Rekrytera fler yngre till vården, åldern tar ut sin rätt, jag orkar inte med alla nya krav och förändringar längre."
- **Reflektion och eftertanke:** "Kollegiala grupper, stödgrupper för samtal och tid för eftertanke. Vi i vården ser så mycket lidande, tragiska saker som vi bär med oss."
- **Feedback:** "Måste få höra att vi gör ett bra arbete, inte bara att vi kostar så mycket pengar." "Lyssna på mig och ta mig på allvar när jag säger att det är för mycket arbete." "Varje individ måste bli sedd utifrån den man är, känslan av att vara behövd."
- **Arbetsledning:** "Ständig dialog chef-medarbetare om arbetets utveckling, och ha ett öppet och tillåtande arbetsklimat. Diskutera vad som är realistiskt att orka med." "Långsiktiga, konsekventa förändringsstrategier - personalen måste hinna följa med."
- **Kamratskap och arbetsglädje:** "Arbetsgemenskapen måste komma tillbaka - öka gruppkänslan på arbetsplatsen." "Våga observera på hur våra arbetskamrater mår och känna igen tecken på utbrändhet."

Gruppsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011



## Resultat

- Bättre upplevd **hälsa**.
- Upplevelse av mindre **krav** och lägre grad av **utmattning**.
- Mindre **stress**, **minskade stresssymptom**, **minskad ilska och oro**.
- **Utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten** i arbetet hade ökat i högre grad.
- Ökat upplevt **socialt stöd** i arbetet.
- Hälften fortsatte att träffas efter att gruppsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Resultat (1)

Resultatet visade att gruppdeltagarna vid uppföljningen efter sju månader upplevde **bättre hälsa** ( $P < 0,01$ ), **mindre krav i arbetet** ( $P = 0,02$ ) och **lägre grad av utmattning** ( $P = 0,04$ ) än kontrollgruppen. De två förstnämnda skillnaderna kvarstod även vid uppföljningen efter tolv månader. Den kliniska signifikansen för detta är svår att bedöma, men det framkom även i den öppna fråga som gavs vid uppföljningen att deltagarna upplevde **mindre av stress, stresssymptom, ilska och oro**. Dessutom uppgav hälften av deltagarna vid uppföljningen efter tolv månader att de hade **fortsatt att träffas** efter att gruppsamtalen avslutats, vilket kan indikera att de var betydelsefulla för dem. Resultatet visade inga statistiskt signifikanta skillnader mellan grupperna avseende depression, ångest eller distansering från arbetet (disengagement).

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Resultat (2)

Vid uppföljningen efter sju månader framkom att **utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten i arbetet hade ökat** i högre grad för deltagarna än för kontrollgruppen. Vid tolv månaders uppföljning kvarstod **skillnaden i upplevd delaktighet** i arbetet. Dessutom upplevde fler deltagare än kontroller att **det sociala stödet i arbetet hade ökat**. En bidragande orsak till detta kan ha varit att **alla hade informerat sin arbetsledare om deltagandet i gruppen, vilket kan ha medfört att förändringar/förbättringar på arbetsplatsen genomfördes parallellt med gruppdeltagandet**. Tidigare forskning har visat att en kombination av perspektiven »bottom-up« (anställdas delaktighet) respektive »top-down« (arbetsledningens initiativ och engagemang) har varit framgångsrikt i stressförebyggande insatser [35].

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

## Resultat (3)

Vid avslutandet av gruppsamtalen svarade deltagarna på en öppen fråga: "Hur tyckte du att det var att delta i en kollegial samtalsgrupp? – Vad har det medfört för dig?", och svaren analyserades med en kvalitativ innehållsanalys. Resultatet visade bl a att deltagarna **uppskattade att få dela sina erfarenheter med kollegor i liknande situation, och gruppen var uppmuntrande, gav stöd och bidrog till en känsla av solidaritet och till att man inte behövde känna sig ensam i sin situation**. Deltagandet gav **möjlighet till reflektion**, och genom att sätta ord på problemen blev det lättare att hantera dem. Deltagarna beskrev att de **lärde sig mer om stress** generellt men också att de **fått ökade kunskaper om sina egna stresssignaler och copingstrategier**. Färre symtom på stress, mindre av ilska och oro och **förbättrad sömn** beskrevs också. Konkreta exempel på förändringar som **gruppdeltagandet medfört** gavs också "Jag har fått ett annat tänk"; "Jag kommer att prioritera mer nu." Förändringsförslag på organisationsnivå för att förebygga stress som diskuterades under gruppträffarna dokumenterades av handledarna och har redovisats för landstingsledningen.

Grupsamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna?

Tack för oss!

Michael Rangne (skrev och berättade) och Veronica Rangne (ritade)

4 oktober 2017

