

AFS 2015:4

Vad innebär föreskrifterna?
Hur kan man göra i praktiken?



Michael Rangne
Överläkare, specialist i psykiatri
mrangne@gmail.com
www.lorami.se
Maj 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



4

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

5

När jag skulle göra lumpen



Lästips för chefer

- Jim Collins From good to great
- Ingebright Steen Jensen Ona Fyr
- Stephen R Covey The seven habits of highly effective people
- Lisa Wade Så lyckas du som medarbetare
- Love`em or lose`em Beverly Kaye och Sharon Jordan-Evans

8



Obligatorisk läsning för alla personalare!



10

1	Presentation (9)
2	Arbetsmiljölagen (16)
3	SAM och AFS 2015:4 (2)
4	Sammankomningar och lathundar (18)
5	Syfte, tillämpning, vem, definitioner (12)
6	Bakgrund (7)
7	Bakgrund, kommentarer (28)
8	MÅ (11)
9	MÅ, kommentarer (7)
10	En ichtyot arbetsplats (7)
11	Schyst arbetsplats, kommentarer (46)
12	Kanskaper (8)
13	Kanskaper, kommentarer (40)
14	Arbetsbelastning (17)
15	Arbetsbelastning, kommentarer (7)
16	Arbetsinnehåll och utförande (8)
17	Arbetsinnehåll, kommentarer (3)
18	Psykiskt påfrestande arbete (6)
19	Påfrestande arbete, kommentarer (3)
20	Arbetsledens förläggning (8)
21	Arbetsledens förläggning, kommentarer (1)
22	Färdiga och mörker kränkande särbehandling (7)
23	Mörker kränkning, kommentarer (124)
24	Rutiner för hantering av kränkande särbehandling (8)
25	Rutiner kränkande särbehandling, kommentarer (1)
26	Slutet (1)

11



Några egna länkar

- lorami.se/kursmaterial/index.html
- lorami.se/kursmaterial/blendow%20institute.html
- lorami.se/kursmaterial/b%C3%A5stads%20kommun.html
- lorami.se/kursmaterial/f%C3%B6rs%C3%A4kringskassan.html

13

Arbetsmiljöverket, www.av.se

- Presentation av AFS 2015:4: www.av.se/globalassets/filer/halsa-och-sakerhet/organisatorisk-och-socialarbetsmiljo-2015-11-23-informationstraff-presentation.pdf
- Förebygg arbetsrelaterad stress: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyrer/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf
- Verktyg och vägledning, OSA: www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/
- AFS 2015:4 med allmänna råd: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- AFS 2015:4, vägledning: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf
- Enkla verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete, 19 minuter: www.youtube.com/watch?v=HQ97ZnJMUU&index=6&list=PLEIRHW0U5qepjnPDE7DC8gh5bNdC4pAh

14

Arbetsmiljöverket

- SAM, grundläggande information och verktyg: www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbete-med-arbetsmiljon/systematiskt-arbetsmiljoarbete-sam/
- Arbeta med SAM, grunderna: www.av.se/samverktyg
- Checklista, kartlägga riskerna för hot och våld i arbetsmiljön: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyrer/kartlagg-riskerna-for-hot-och-vald-broschyr-adi553.pdf
- Första hjälpen och krisstöd: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyrer/forsta-hjalpen-och-krisstod-broschyr-adi534.pdf
- Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1: www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/sa-forbattas-verksamhetens-arbetsmiljo-bok-h455.pdf
- Komma igång med arbetsmiljöarbetet: www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbete-med-arbetsmiljon/komma-igang-med-arbetsmiljoarbetet/
- Liten guide för att komma igång med systematiskt arbetsmiljöarbete: www.av.se/globalassets/filer/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/systematiskt-arbetsmiljoarbete-komma-igang-guide.pdf

15

Prevent

- www.prevent.se
- Prevents nättidning: www.arbetsliv.se
- Enkät om psykosocial arbetsmiljö:
www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetsmiljoarbete/checklista/allmanna-checklistor/psykosocial-arbetsmiljo.pdf
- Arbetsorganisation, exempel på checklista:
checklists.prevent.se/checklist/answer/28?key=FscTWF4OgYeKHuFwIfdbrOYpUlfkpB-LB-D2hWIRnrl-IXO-UUOTQJvnZgIrlQEt
- Checklista för årlig uppföljning:
www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetsmiljoarbete/hjalpdokument/arl原因uppfoljning.pdf
- Regelbank och SAM (gratis test en månad):
www.prevent.se/regelbanken/sam

16

Sunt arbetsliv

- www.suntarbetsliv.se
- www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

17

Ytterligare internetförslag

- sam.learnways.com (självskattning, SAM)
- www.foretagskollen.se
- www.sbu.se
- www.chef.se
- www.chef.se/stresstest
- www.vdtdningen.se
- www.vgregion.se/stressmedicin
- www.arbetsmiljoforskning.se
- www.lag-avtal.se
- www.fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/ (metoder för företagshälsovården)
- www.fhv.nu (foUU inom företagshälsovård: FHV-metoder i psykosocial arbetsmiljö)
- www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/
- Partsradet.se

18

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!

21

Varför är folk inte på jobbet?

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 hinner inte jobba - omfattande privatliv, sjuka barn osv.
7. **MA trivs inte med sina kollegor(?)**
8. Mobbing, utfrysning, konflikter.
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.

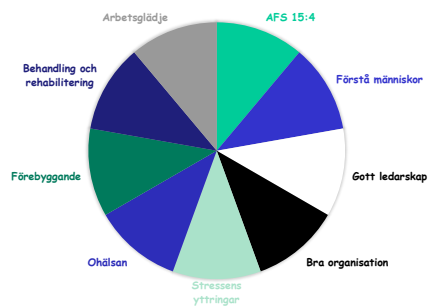
Vilka av dessa har en
öppenbar koppling till
organisationens OSA?

23

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan

- Rekrytera 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 uppträff, 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, kunna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, inträse, 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, kollegiala samtalsgrupper, psykoterapi i grupp

Hur disponera en utbildning inom detta område?



Radarparet?

www.bginstitute.se/utbildning/?lecture=238

Göteborg 4 Maj 2017	Stockholm 4 Oct 2017 Göteborg 10 Oct 2017
<p>Organisatorisk och social arbetsmiljö – hur du implementerar och upprätthåller föreskriften på arbetsplatsen</p> <p>Arbetsrätt, HR</p> <p><i>Fåtal platser kvar</i></p> <p>Föreläsare Michael Rangne</p>	<p>Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen</p> <p>Arbetsrätt, Ledarskap</p> <p>Föreläsare Michael Rangne</p>

27



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)

Ni vill veta hur ni ska göra



Jag kommer att ge förslag på hur man kan tänka

Övertro på metoder och tekniker

Skaffa dig inte någon metod för ditt ledarskap

- skaffa dig en ledarskapsfilosofi!

31



Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare?

Fråga vilket chefskap hen behöver

Känn dig själv och känn dina medarbetare

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

Vad vi gjorde

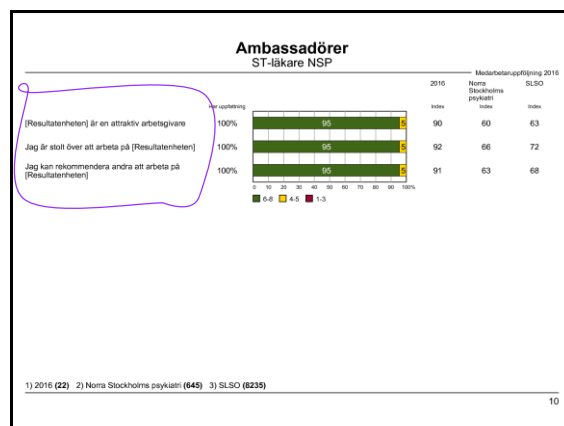
- Tydlighet - kliniken vill att ni ska trivas men behöver er hjälp
- Från stormiga stormöten till trivsamma träffar.
- Systematisk probleminventering i gruppen och individuellt
 - Vad är problemerna nu?
 - Vad vill och behöver du/ni för att vara nöjda?
 - Hur kan vi komma dit?
 - Tydlighet - detta erbjuder 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)

35

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.
 - Knytkalas hos mig vart år, julmiddag i gruppen osv.
 - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

36



Några egna erfarenheter som arbetsledare

Skapa en arbetsplats där människor trivs!

Behoven varierar, men så gott som alla vill:

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

38

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.**

39

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 **tillgodose 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.**

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



41

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!




42

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

49

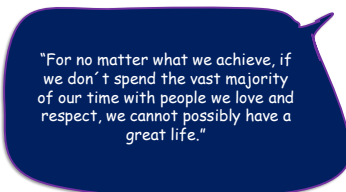
Arbetsstrivsel i sammanfattning



Välj kollegor

50


Great companies and a great life



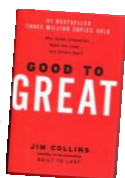
"For no matter what we achieve, if we don't spend the vast majority of our time with people we love and respect, we cannot possibly have a great life."



51



"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."



52

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

54

Har du som är chef tänkt på att...



Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

Han lämnar DIG!

Michael Rangne

2017-05-03

55

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. Kvinnor kvarstod 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.

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.

...och en sak till...

Ta ansvar för dig själv!

58

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).

59

Vem söker vi hos oss (uppdaterad)?

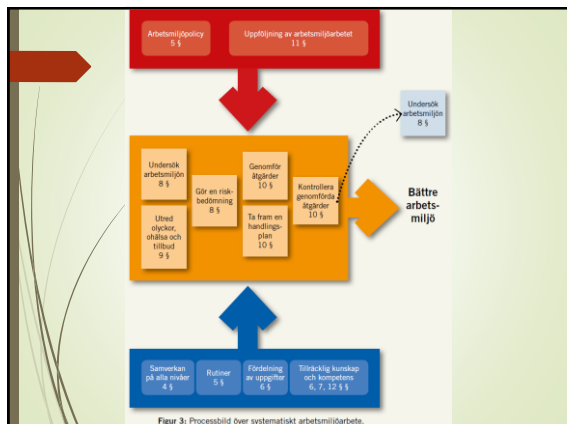
- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Uppskattar schyssta puckar och raka rör.
- Vill jobba hos oss.
- Förmåga till perspektiv och humor.
- Stort hjärta.
- Förnuft och omdöme.
- Flexibilitet.
- Tar ansvar för sig själv.

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

60

AFS 2001:1

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna



Föreskrifternas tillämpningsområde

- 1 § Dessa föreskrifter **gäller för alla arbetsgivare**. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft.

Definition av systematiskt arbetsmiljöarbete

- 2 § Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att **undersöka, genomföra och följa upp verksamheten** på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Naturlig del i verksamheten, medverkan, arbetsmiljöpolicy och rutiner

- 3 § Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en **naturlig del i den dagliga verksamheten**. Det skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.
- 4 § Arbetsgivaren skall ge arbetstagarna, skyddsombuden och elevskyddsombuden **möjlighet att medverka** i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- 5 § Det skall finnas en **arbetsmiljöpolicy** som beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet skall vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- Det skall finnas **rutiner** som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till.
- Arbetsmiljöpolicyn och rutinerna skall dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- 6 § Arbetsgivaren skall **fördela uppgifterna** i verksamheten på ett sådant sätt att en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- Arbetsgivaren skall se till att de som får dessa uppgifter är tillräckligt många och har de **befogenheter och resurser** som behövs. Arbetsgivaren skall också se till att de har tillräckliga **kunskaper** om
 - regler som har betydelse för arbetsmiljön,
 - fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall,
 - åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall samt
 - arbetsförhållanden som främjar en tillfredsställande arbetsmiljö.

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- Arbetsgivaren skall se till att de som får uppgifterna har **tillräcklig kompetens** för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessutom skall kraven i bilaga 1 uppfyllas.
- Uppgiftsfördelningen skall **dokumenteras skriftligt** om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten. (AFS 2003:4)

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- **7 §** Arbetsgivaren skall se till att **arbetstagarnas kunskaper** om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga för att ohälsa och olycksfall skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.
- När riskerna i arbetet är allvarliga skall det finnas **skriftliga instruktioner** för arbetet. (AFS 2003:4)

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **8 §** Arbetsgivaren skall **regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna** för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet.
- När **ändringar i verksamheten** planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas.
- **Riskbedömningen skall dokumenteras skriftligt.** I riskbedömningen skall anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte.

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **9 §** Om någon arbetstagare råkar ut för **ohälsa eller olycksfall** i arbetet och om något allvarigt **fallbud** inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren **utreda orsakerna** så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen. (AFS 2008:15).

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **10 §** Arbetsgivaren skall omedelbart eller så snart det är praktiskt möjligt **genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa** och olycksfall i arbetet. Arbetsgivaren skall också vidta de åtgärder som i övrigt behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö.
- Åtgärder som inte genomförs omedelbart skall föras in i en **skriftlig handlingsplan**. I planen skall anges när åtgärderna skall vara genomförda och vem som skall se till att de genomförs.
- Genomförda åtgärder skall kontrolleras.

Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

- **11 §** Arbetsgivaren skall **varje år göra en uppföljning** av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra skall det förbättras.
- Uppföljningen skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Företagshälsövård

- **12 §** När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, skall arbetsgivaren **anlita företagshälsövård eller motsvarande sakkunnig hjälp** utifrån.
- När företagshälsövård eller motsvarande sakkunnig hjälp anlitas skall den vara av tillräcklig omfattning samt ha tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser för detta arbete. Dessutom skall kraven i bilaga 2 uppfyllas.

Självskattningssida, arbetsmiljöarbetet:
sam.learnways.com/survey/answer.aspx?auth=c60f
0d80-1bf5-4d19-a66e-a13d084888af

Självskattning

Systematiskt arbetsmiljöarbete

4 § SAMVERKAN

I vår verksamhet får arbetsgivare och skyddsombud möjlighet att regelmässigt medverka vid alla de olika aktiviteter som systematiskt arbetsmiljöarbete består av. De får även den information de behöver för att kunna medverka effektivt.

Kommentar till besvärning (ägarid: ansvary, start: null)

◀ Tillbaka

Nästa ▶

5 § Systematiskt arbetsmiljöarbete och AFS 2015:4

Systematiskt arbetsmiljöarbete

5 § I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns det regler om arbetsmiljöpolicy, kunskaper och hur arbetsgivaren regelbundet ska undersöka och bedöma vilka risker som kan förekomma i verksamheten. Där finns det också regler om att arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att komma till rätta med riskerna.

I 6 § nedan finns det särskilda krav på kunskaper och i 7–8 §§ finns det krav på mål.

I 9–14 §§ regleras särskilda organisatoriska och sociala faktorer som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgivarens regelträd

Arbetsmiljöreglerna kan liknas vid ett regelträd.

77

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en ständigt pågående process.

Ta reda på bakomliggande orsaker och ta fram en handlingsplan med konkreta åtgärder.
Ange på vilken nivå i organisationen åtgärden ska beslutas och genomföras.

78

Arbeta på ett systematiskt sätt

- Koppla de organisatoriska och sociala arbetsmiljöfaktorerna till stegen i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

79

Undersök



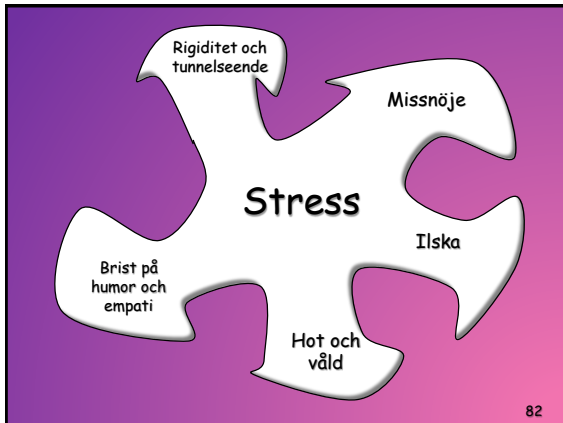
- Grundliga och **regelbundna** undersökningar.
- **Undersök minst de faktorer som finns med i föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.**
- Arbetsgivare och arbetstagare **pratar med varandra i det dagliga arbetet.**
- **Planerade tillfällen**, som möten och arbetsplatsträffar.
 - Se till att alla kommer till tals.
 - Dokumentera vad som tas upp samt beslut.
- **Anonyma medarbetarenkäter.**
- **Samla in information om avvikande händelser** som skulle kunna leda till ohälsa och olyckor.
- Exempel på tillbud: olyckstillbud, konflikter och samarbetsproblem, oplanerad övertid, att inte kunna ta sina raster.
- **Uppmuntra att rapportera alla tillbud.**
- Tydliggör hur tillbud ska rapporteras.

80

Uppmärksamma tecken på brister i arbetsmiljön

- Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning.
- Olyckor, olyckstillbud och avvikelser.
- Övertidsarbete, tar med arbete hem, jobbar över raster eller luncher.
- Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat.
- Hög arbetsintensitet/arbets tempo.
- Signaler om att det är svårt att hinna med/klara av arbetet.
- Konflikter, samarbets svårigheter.
- Bristande motivation, nedstämdhet, irritation.
- Värk, sömnbesvär, trötthet, mag-tarmbesvär.
- Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ.

81



82

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubningar	Insomnings svårigheter, 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

83

Några stressvarningar att vara uppmärksam på

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

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 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.

85

Riskbedöm

- Använd resultaten från undersökningen för att bedöma hur stor risken är och vilka som är exponerade.
- Riskbedömningar handlar om att bedöma sannolikheter för konsekvenser i form av ohälsa.
- Ta hänsyn till exempelvis om det finns **olycksrisker, hur länge** det har pågått, **hur ofta** det har förekommit, möjligheter till **återhämtning**, samt hur **samarbetet och det socialt stödet** ser ut.



86

Åtgärda

- Utgå från de verkliga orsakerna. **Varför** har vi detta problem?
- **Åtgärda orsakerna**, inte symtomen.
- Gör en **skriftlig handlingsplan** med de åtgärder som ska genomföras.
 - Beskriv åtgärderna så konkret och detaljerat som det går.
 - Bestäm och skriv upp vem som ska utföra åtgärden och vem som är ansvarig för att den genomförs.
 - Bestäm också när åtgärden ska vara utförd.
 - Åtgärder som genomförs direkt behöver inte tas upp i handlingsplanen.
 - Riskerar åtgärden påverka arbetsmiljön för andra yrkesgrupper eller avdelningar?



87

Följ upp

- Följ upp åtgärderna och **kontrollera hur det går**.
- Om det inte går att följa planen, justera då uppgifterna om det behövs, pricka av det som är klart och gå vidare.
- Om åtgärderna inte går att genomföra som det är tänkt, fundera då igenom om det går att göra på något annat sätt.
- Om inte – gå då tillbaka till tidigare steg och börja om.



88

Mer om SAM

För att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska bedrivas på ett effektivt sätt anger föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljö också att

- arbetsgivaren ska ge arbetstagare och skyddsombud möjlighet att **medverka** i arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas en **uppgiftsfördelning** som tydligt anger vem som ska göra vad.
- det ska finnas **kunskaper** för arbetsmiljöarbetet.
- det ska finnas **rutiner**, det vill säga i förväg bestämda tillvägagångssätt som beskriver hur, när och av vem alla aktiviteter i arbetsmiljöarbetet ska genomföras.

89

Arbetsmiljöpolicy

- I alla verksamheter ska det enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete tas fram en **arbetsmiljöpolicy**.
- Den bör visa arbetsgivarens **övergripande vision** för det långsiktiga arbetsmiljöarbetet eller, enklare uttryckt, beskriva "hur vi vill att det ska vara".
- I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö finns även **krav om mål** (läs mer i avsnittet om mål). **Dessa kan lämpligen ingå som en del i nämnd policy**.

90

Uppgiftsfördelning och kunskaper

- När det gäller uppgiftsfördelning och kunskaper preciserar föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö **chefers och arbetsledares särskilda ansvar** (läs mer i avsnittet om kunskaper).
- När kunskaper saknas i den egna verksamheten ska arbetsgivaren **anlita hjälp utifrån**, till exempel företagshälsovården.
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö preciserar även **rutinerna** inom några områden, till exempel när det gäller hur **kränkande särbehandling** ska hanteras (läs mer i avsnittet om kränkande särbehandling).

91

Rapporteringsystem

- Ytterligare en central aktivitet i det systematiska arbetsmiljöarbetet är att **utreda orsaker till ohälsa, olycksfall och tillbud** i arbetsmiljön **för att kunna förebygga** att det sker igen.
- För att få reda på vilka oönskade händelser som inträffar i verksamheten behövs någon form av **rapporteringsystem** som tydligt anger vad, hur och till vem rapporteringen ska göras.
- Händelserna kan vara en viktig signal om att arbetsmiljön behöver undersökas närmare utöver vad som sker fortlöpande.

92

Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

- **Minst en gång om året ska en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet göras.**
- Syftet är att säkerställa att arbetsmiljöarbetet fungerar.
- Det är viktigt att ta reda på att det leder till en bättre arbetsmiljö för alla arbetstagare.
- Uppföljningen gör det möjligt att hitta och rätta till svagheter samt att överblicka och styra arbetsmiljöarbetet.

93

Ett systematiskt tillvägagångssätt

- En god arbetsmiljö är ingen slump utan måste byggas in i organisationen och **konkretiseras i policyer, mål, styrdokument, regler och rutiner.**
- För att ha koll på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och kunna förebygga risker behövs det **regelbundna och systematiska undersökningar.**
- Det handlar om att **informera sig och bedöma** exempelvis arbetsinnehållet, vilka resurser som behövs, om resurserna är tillräckliga eller om det förekommer allvarliga konflikter.
- Det gäller också att kontinuerligt **stämna av målen** för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- Kom ihåg att arbetsmiljön är föränderlig.
- **Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet** och veta vem de kan vända sig till med frågor.

94

Hur gör man i en liten verksamhet?

- "I den lilla verksamheten, med några få anställda, kan det räcka med att alla känner till och **följer rutinerna** och att man **dokumenterar riskbedömningarna**. Det förutsätter då att man **arbetar systematiskt med arbetsmiljön** dagligen, i dialog med arbetstagarna."
- Exempelvis:
 - **Stäm av nya uppdrag** med arbetstagarna.
 - **Besök** regelbundet arbetsplatserna.
 - **Gå igenom med alla medarbetare riskerna i arbetet och vad som gäller för kränkande särbehandling**; vad som inte är ok och vem man kontaktar.
 - **Träffa varje anställd regelbundet** minst en gång i månaden.
 - **Anmoda** de anställda att höra av sig vid krångel.
 - Ta hjälp av **FHV** vid behov.

95

www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetsmiljoarbete/hjaldokument/arljg_uppfoljning.pdf

Prevent

Checklista för årlig uppföljning

	Ja	Nej	Delvis
1. Sker arbetsmiljöarbetet i samverkan med skyddsombud och arbetsledare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Har skyddsombudet tillräcklig arbetsmiljöutbildning för sitt uppdrag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Finns det en arbetsmiljöpolicy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Finns det tydliga och sakända mål för arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Följs dessa mål upp?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Finns rutiner för hur SM ska gå till?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Finns skriftlig förklaring av arbetsmiljöuppgifter, befogenheter och ansvar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Har behövs av kursutvärdering och utbildning för chefer och arbetsledande personal (skriftligt och tillgängligt)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Har alla anställda olika roller och funktioner i specifika arbets?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Finns det skrivna riskbedömningar i det fall en riskbedömning inte är tillräckligt närm?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Är nyanställda, inhyrd personal och personal med nya arbetsuppgifter en bra introduktion till arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Undersöks bedöms och åtgärder vid pågående tillstånd utvärderas vad gäller den fysiska och sociala arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dokumenteras riskbedömningarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Finns det skriftliga handlingsplaner för åtgärder som inte kan genomföras direkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kontrolleras och utvärderas genomförda åtgärder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Undersöks, bedöms och åtgärder vid pågående tillstånd utvärderas vad gäller den fysiska och sociala arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Undersöks, bedöms och åtgärder vid pågående tillstånd utvärderas vad gäller den fysiska och sociala arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Följs ohälsa, olycksfall och tillbud upp?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Följs arbetsmiljöarbetet upp årligen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Har behövs av extern hjälp (arbetsmiljöinstitut, till exempel för förtäpplingsbedömning, undersökning)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

96

Några vägar till information om sakernas tillstånd

	Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/APT
+	<ul style="list-style-type: none"> • Lätt att administrera • Många svar • Ger siffror och statistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Ger detaljer • Ger konkreta förslag • Man känner "tonen" i klagomålet • Bygger samtidigt en relation • Möjligheter "insättningar" • Ger möjlighet att förklara missförstånd 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer • Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill • Kan ge mod att uttala sig (eller inte)
-	<ul style="list-style-type: none"> • Visar nöjdhet, men ger inte konkreta förbättringsförslag • Svårt att fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör 	<ul style="list-style-type: none"> • Man säger inte vad som helst till sin chef 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskerar påverka deltagarnas uppfattning • Risk att grupptricket styr • Chefen kan få en felaktig bild av majoritetens synpunkter



- ### 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-iqang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

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-vaegledning-h457.pdf

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4

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

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

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/komigang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

104

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

105

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 hanterat ovanstående.

Komplettera arbetsmiljöpolicyen med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö.

106

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"*)

107

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

108

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 förläggning 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

109

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 rymms inom OSA.

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

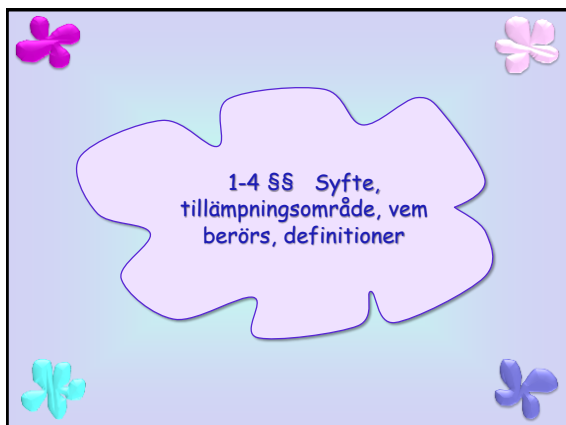
- Systematiskt arbetsmiljöarbete, kunskaper och mål (inom OSA)
- Arbetsbelastning
- Arbetstid
- Kränkande särbehandling

110

Se separat bilaga!

§FS 15.4 i praktiken - en lathund för vad som måste göras

Paragraf	VAD? Arbetstagnen ska se till att	HUR? (På ett i ödegrä)	Dokumentationskrav
6 §	chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förelägga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt att den formella förutsättningar att omsätta dessa i praktiken.	Allmänna råd: • Utvärdera, ge utvärderade och utvärderade utvärderade.	
7 §	sätta upp mål för en god organisations och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Samt ge arbetslagarna möjlighet att motverka arbetet med att ta fram målen och se till att arbetslagarna känner till dem.	Sätta upp mål. Ge medarbetarna möjlighet att motverka i arbetet med att ta fram målen. Se till att arbetslagarna känner till målen. Inkludera lämpligen i den arbetsmiljöplan som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete 5.	Skriftlig dokumentation av målen vid minst tre arbetslag.
9 §	de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetslagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (eller tjänsten).	Allmänna råd: • Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som berövs någon 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, tillåta andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förelägga ohälsosam arbetsbelastning. • Arbetsgivarens skyldigheter att förelägga ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetslagare. • Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetslagarna att uppmärksamma arbetsgivarens på höga krav och kränkande resurser. • Gevorn att bedöma ett ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med arbetslagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksamma och identifieras rätt. • Det är viktigt att arbetslagarna inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärder risker kopplade till arbetsbelastning. • Arbetslagarna behövs motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. • Det är viktigt att identifiera svårigheter bakom arbetsbelastningen för att åtgärderna ska ha effekt.	



Syfte

1 § Syftet med föreskrifterna är att **främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa** på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

1 § Vad är organisatorisk och social arbetsmiljö?

- Det kan handla om ledning, styrning, resurser och ansvar och om samarbete och stöd.
- Den organisatoriska arbetsmiljön är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Det kan t ex handla om bemanning och krav på vad som ska uppnås.
- Den sociala arbetsmiljön är hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer. Till den räknas även digitala forum som mejl, sms, chatt och liknande. Finns det **brister i samarbetet eller till och med konflikter** som pågått länge?
- Det är väl belagt att brister i såväl den organisatoriska som sociala arbetsmiljön kan leda till olika former av ohälsa.

117

Tillämpningsområde

2 § Föreskrifterna gäller i samtliga verksamheter där arbetstagar utför arbete för arbetsgivares räkning.

Allmänna råd: Begreppen arbetstagar och arbetsgivare har samma innebörd i dessa föreskrifter som i arbetsmiljölagen (1977:1160), med de undantag som anges i 3 § dessa föreskrifter.

Till vem föreskrifterna riktar sig

3 § Arbetsgivaren har ansvaret för att föreskrifterna följs. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft. De som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt likställs **inte** med arbetstagare vid tillämpningen av dessa föreskrifter.

Allmänna råd: I 1 kap. 3 § arbetsmiljölagen likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2-4 och 7-9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf (3 § AFS 2015:4) undantas dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (men AML gäller alltså även dessa, min anm).

3 § Till vem föreskrifterna riktar sig

- **Den som hyr in arbetskraft** ska följa föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) för den inhyrda arbetskraften.
- Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) säger att **den som hyr ut arbetskraft** ska planera och följa upp arbetet noga. Det kan gälla valet av arbetsplats, arbetsuppgifter och arbetstid samt summering av erfarenheterna från uthyrningen. Den som hyr ut bör vara uppmärksam på de anställdes totala fysiska och psykiska belastning. Den har kvar sitt ansvar för de anställda och är skyldig att genomföra långsiktiga arbetsmiljöåtgärder, exempelvis i fråga om utbildning och rehabilitering (se AFS 2001:1, sidan 13).
- Utifrån föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) gäller att **den som hyr ut arbetskraft** ska ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §) och ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (7 §). Den som hyr ut arbetstagare kortare perioder eller till flera olika inhyrare har huvudansvaret för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning (9–11 §§) och för att motverka ohälsosam arbetstidsförläggning (12 §).

120

Definitioner, krav i arbetet

- ◊ De delar av arbetet som fordrar **upprepade** ansträngningar.
- ◊ Kraven kan exempelvis omfatta **arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden**.
- ◊ Kraven kan vara av **kognitiv, emotionell och fysisk natur**.

Definitioner, kränkande särbehandling

- ◊ Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som **kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap**.

Definitioner, ohälsosam arbetsbelastning

- ◊ När kraven i arbetet **mer än tillfälligt** överskrider resurserna.
- ◊ Denna obalans blir ohälsosam om den är **långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga**.

Definitioner, organisatorisk arbetsmiljö

- ◊ Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar
 1. **ledning** och styrning
 2. **kommunikation**
 3. **delaktighet, handlingsutrymme**
 4. **fördelning** av arbetsuppgifter
 5. **krav, resurser och ansvar**

Definitioner, resurser för arbetet

- Det i arbetet som bidrar till att
 1. **uppnå mål** för arbetet, eller
 2. **hantera krav** i arbetet
- Resurser kan vara:
 - arbetsmetoder och arbetsredskap
 - **kompetens och bemanning**
 - rimliga och tydliga **mål**
 - **återkoppling** på arbetsinsats
 - möjligheter till **kontroll** i arbetet
 - **socialt stöd** från chefer och kollegor
 - möjligheter till **återhämtning**

Definitioner, social arbetsmiljö

- Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar **socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.**



Om kursen

- Kursens syfte är att **lära ut innebörden** av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), varför den tillkommit och **hur den kan implementeras/genomföras** i praktiken på arbetsplatsen.
- Den primära målgruppen är alla i **arbetsledande och personalvårdande** position i organisationer, eftersom dessa i och med den nya föreskriften har fått ett utvidgat ansvar för organisationens arbete med att förebygga utvecklingen av fysisk och psykisk ohälsa bland medarbetarna, men även **fackliga representanter, skyddsombud** och "vanliga" **medarbetare** har god användning för kunskaperna.
- Kursen ger de kunskaper som kursdeltagaren behöver för att kunna implementera föreskrifterna i det dagliga systematiska arbetsmiljöarbetet. **Utan kunskaper om gällande lagstiftning kan man inte tillämpa den.**

128

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 långtidssjukskrivningar (Vingård, 2015).
 - För sjuk- och aktivitetsersättning var 40% av alla nybeviljade sjukskrivningar 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 råden förslag på hur man kan gå tillväga i praktisk handling.**

129



131

Två typer av "stress"

"Kognitiv" stress

- Detta borde inte hända
- Det får inte vara så här
- Detta är oroväckande
- Man är taskig mot mig
- Jag klarar inte det här
- 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**

132

"Positiv" och "negativ" stress?

"Negativ" stress

- Både kognitiv och fysiologisk stress kan vara "negativ"
- Det jag upplever som fel, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna
- Oro för stressens effekter gör den farligare
- Långdragen friktion och konflikter med andra är synnerligen skadligt

"Positiv" stress

- Roligt, utmanande och spännande, om än för mycket just nu
- I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, 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 ändå

133

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.

134

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 **välstående 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"**.

135

Vägledning till föreskriften:

www.av.se/globalassets/files/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf

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

Vägledning till Arbetsmiljöverkets Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4



136

Om föreskrifter och allmänna råd

- Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- Allmänna råd har en annan juridisk status än föreskrifter. De är inte tvingande, utan **deras funktion är att förtydliga innebörden i föreskrifterna** (till exempel upplysa om lämpliga sätt att uppfylla kraven eller visa exempel på praktiska lösningar och förfaringssätt) och att ge rekommendationer, bakgrundsinformation och hänvisningar.

137

Om föreskrifterna (AFS 2015:4)

- Preciserar Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).
- Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö reglerar **vad** som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om **hur** man ska gå tillväga.
- Förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar för att bedriva; **vilka sociala och organisatoriska faktorer som ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.**
- Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.

138

Annan relevant lagstiftning

- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Arbetstidslagen (1982:673)
- Diskrimineringslagen (2008:567)
- AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- AFS 1993:2. Våld och hot i arbetsmiljön.
- AFS 1982:3. Ensamarbete.
- AFS 1999:7. Första hjälpen och krisstöd.
- AFS 2005:6. Medicinska kontroller i arbetslivet.
- AFS 1982:17. Anteckningar om jourtid, mertid och övertid.

139

Upphävda föreskrifter

- Kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17)
- Omvårdnadsarbete i enskilt hem (AFS 1990:18)
- Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14).

140

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!

144

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.

145

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

146

Faktorer som främjar hälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

147

Ångest och ångslan

"Flow"

Uttråkning

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

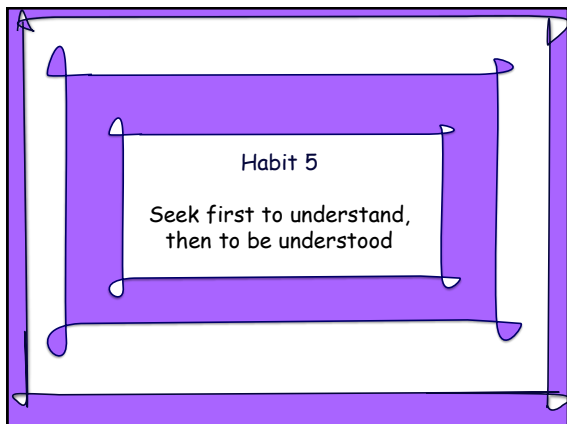
Svårighetsgrad / krav

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll

Flow: Inledning och utvärdering
Mihaly Csikszentmihalyi

The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

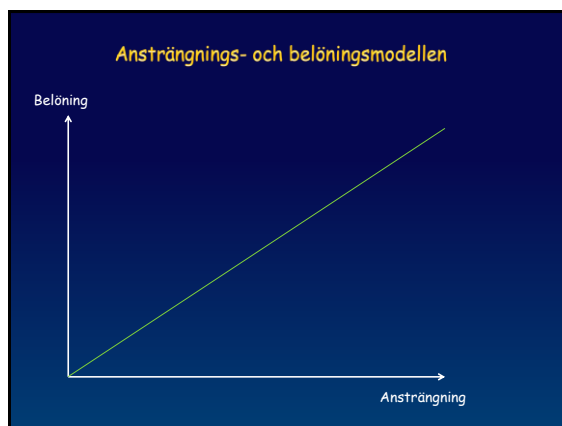
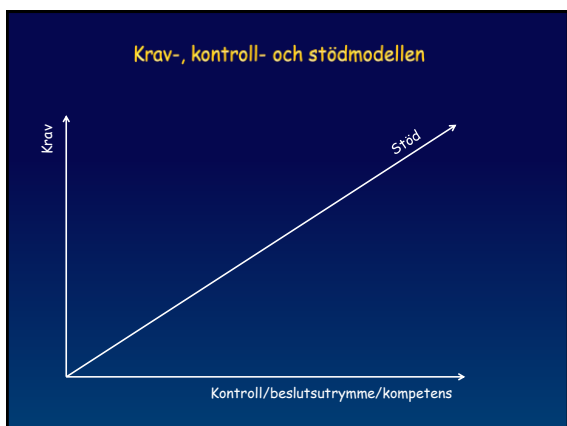
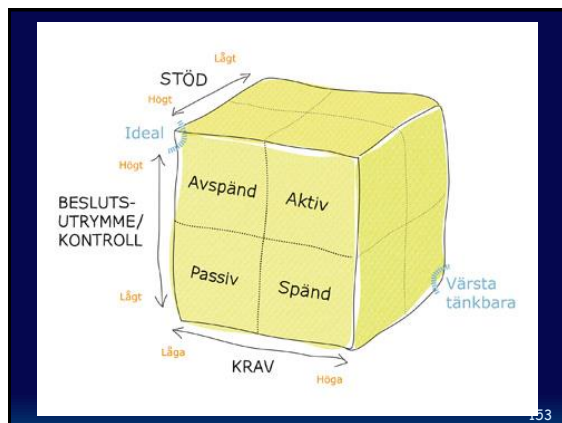


ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

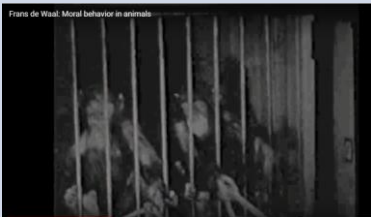
MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD (MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



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

Aporna
Elefanterna
Gurka och druvor



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?

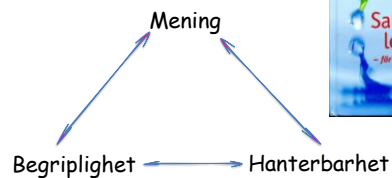
159

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

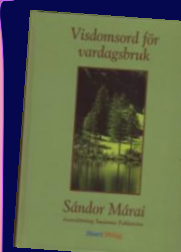
160

Salutogent ledarskap och KASAM



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

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäkneliga, 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."



163

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

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

164

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

165

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar!

"Kränkta" medarbetare



167

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

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

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

1. Utveckla en värdegrund där alla behandlas med respekt och värdighet.
2. Ledarskap där alla känner sig delaktiga i beslutsprocessen.
3. Alla ska ha kontroll över sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter.
4. Alla ska ha rätt kvalifikationer för sina arbetsuppgifter.
5. Medarbetarnas arbetsbörda ska vara hanterbar.
6. Flexibla arbetstider för att underlätta jämvikt mellan familjeliv och arbetsliv.
7. God fysisk arbetsmiljö.
8. Utveckla en kultur där öppen och ärlig kommunikation uppmuntras, och där stöd och ömsesidig tillit är normen.

Från Hjärnkoll

Arbetslivet förändras och medarbetarna har olika förutsättningar

- Vi är olika när det gäller att klara påfrestningar i vårt arbete.
- Ett förändrat arbetsliv ställer nya krav på arbetsmiljöarbetet.

177

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

1. Det finns anledning att anta att en arbetssituation som man finner meningsfull och som innebär ett tydligt uppdrag minskar risken för ohälsa.
2. Hur arbetet utformas är en fråga för ledningen, som också kan vara en utsatt position. Som chef eller arbetsledare kan man behöva stöd - inte bara i svåra personlägena 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

Några saker man kan göra för att öka medarbetarnas hälsa och öka chansen att de kommer tillbaka vid sjukskrivning

1. Skapa förutsättningar för normalt folk att trivas. Beakta Maslachs slutsatser, krav-kontroll-stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen.
2. Rekrytera chefer medvetet.
3. Lär upp cheferna inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
4. Skapa förutsättningar för chefen att vårda sin personal - annars är det ju meningslöst att lära upp cheferna (min anmärkning).
5. Reflekterande kollegiala samtalsgrupper med strukturerat arbetssätt.
6. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter, t ex AHA-metodiken.
 - Riktade insatser som engagerar de anställda genom feedback och individuellt anpassade förslag ger störst kostnadseffektivitet.
 - Erbjud de i riskzonen feedback och adekvata hjälpinsatser (FHV, kurser).
 - Förutsätter chefernas engagemang och medverkan.
 - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
9. Grupperapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.
11. Gradvis arbetsåtergång.

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

Vad kan chefen göra för att vända ohälsa tidigt?

- Förebygg!
- 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 samtalsgrupper.
- Frikostigt med företagshälsovård.
- Initiera ADA.

Diskutera

180

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 arbetstrivsel och kommer därför ofrånkomligen att alstra höga nivåer av ohälsa.

Diskutera!

181

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

Diskutera

- 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 bottenar 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.

182

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.

183

Bakgrund, kommentarer

184



Vår hjärna har ett problem...

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

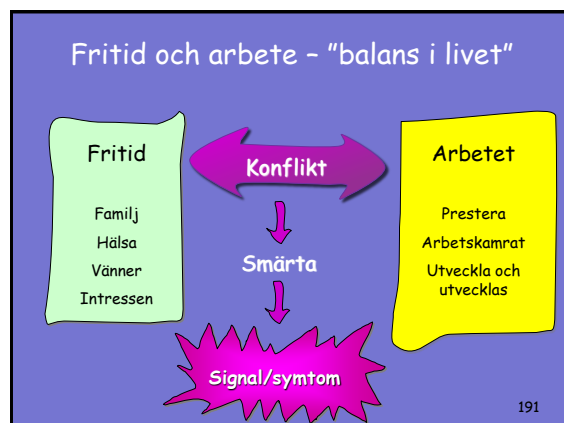
186





"I have just been given another day to live, to learn, to love and be loved."

189



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

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.

193

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**.



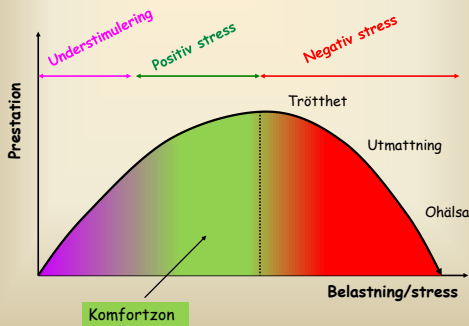
194

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?



196

Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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

Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

1. "Person-Environment Fit"
 - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
2. Krav/kontrollmodellen
 - Rimliga krav
 - Tillräckligt antal medarbetare
 - Information om vad som händer
 - Delaktig i beslutsprocesserna
 - Kunskapsutveckling
 - Tydliga mål och ramar
3. Krav/kontroll/**stöd**modellen
 - Socialt klimat
 - Människor, inte bara medarbetare
 - Gemensam målsättning
4. Ansträngning/belöningsmodellen
 - Rättvisa (lön, befördran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ger ökad självkänsla
5. KASAM
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
6. Maslach och Leitner
 - Rimlig arbetsbelastning
 - God kontroll över arbetssituationen
 - Adekvat belöning
 - Bra arbetsgemenskap
 - Klara riktlinjer för befördran, rättvisa
 - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

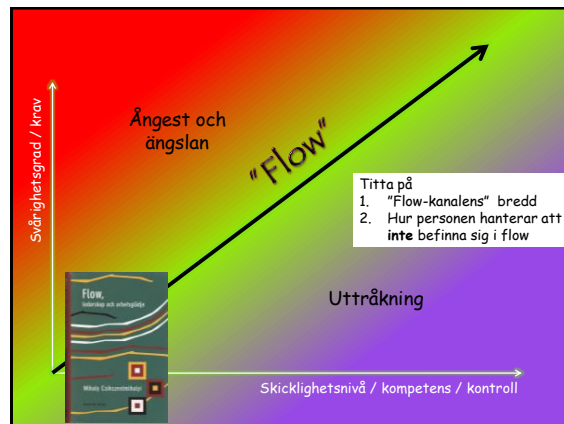
Befrämjar hälsa

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

Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

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



Pia

Händelse

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



Dominerande reaktioner

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

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

Pia - vad var det som hände?

Världen (lönesättningen)

Världen aldrig varit "rättvis", inte lönerna heller
Tillfälligheter spelar in
Rekryteringsinstrument
Prestationsstimulering
Lönepåslag efter årets prestation - inte för att korrigera "orättvis lön"

Kartan

Instrument för "rättvisa"
Lönesättningen ska korrigera "fel" lön
Orättvist behandlad, HAR "fel" lön
Högpresterande, ska ligga bland de högsta
Fanns ingen anledning blanda in "bra" saker på jobbet, att se även det goda hon får

Vision/förväntan

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?

Terräng, kartor och visioner vid narcissism

Terräng, personen:

Helt vanlig människa
Troligen svag självkänsla som kompenseras

Terräng, andra:

Lika mycket värda
Inte intresserade av att ge särbehandling

Visioner:

Förtjänar särbehandling, "special treatment"

Karta, personen:

Förmer, inte vem som helst
Viktigare än andra
Vanliga regler gäller inte mig

Karta, andra:

Inte lika värdefulla som jag själv

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.



210

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. **NÄRINGS-LIV**

"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.

212

7-8 §§ Mål

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9-14 §§ i dessa föreskrifter ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.

Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.

8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Mål

7 § Utöver det som gäller enligt 6 § och 9-14 §§ i dessa föreskrifter ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen ska syfta till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna möjlighet att medverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetstagarna känner till dem.

8 § Målen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Allmänna råd:

- Arbetsgivaren bör ha en **tydlig strategi** för arbetet med att uppnå målen.
- **Grundläggande för ett framgångsrikt arbete mot målen är att de är förankrade i den högsta ledningen och i övriga delar av organisationen.**
- **Målen kan syfta till att exempelvis stärka och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.**
- **En arbetsmiljöpolicy ska finnas enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.**
- **Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med denna.**

7 § Arbetsmiljöpolicy och mål

- ❑ Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara på en arbetsplats (enligt SAM 5 §).
- ❑ Arbetsmiljöpolicyer är övergripande viljeinriktningar. Det nya är att det nu ska finnas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- ❑ Målen ska visa vägen och stödjande insatser, som inte enbart handlar om att förebygga risker, utan **som även främjar hälsa och bidrar till goda förhållanden och friska arbetsplatser.**
- ❑ Tydliga gemensamma mål ger möjligheter till samverkan för att stärka och förbättra arbetsmiljön.

216

7 § Inventera och sätta upp mål

- ❑ En bra startpunkt är att **inventera**.
- ❑ Undersök frågor som var står vi just nu? Har vi samsyn? Finns det brister och svagheter? Finns utvecklingspotential? Vad kan vi stärka och förbättra? Behövs det olika mål för olika grupper och funktioner?
- ❑ Utgå i första hand från faktorerna kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet, och stäm av mot frågorna.
- ❑ Utifrån nuläget kan sedan **konkreta, mätbara och tidsatta aktiviteter** tas fram. Det är viktigt att det går att bedöma när målen är nådda.
- ❑ Skriv ner målen.
- ❑ **Alla ska också känna till målen** – kom även ihåg inhyrd personal och nyanställda.

217

7 § Planera och förankra

- ❑ Det bör finnas en tydlig strategi eller plan för själva målarbetet som gör det lättare att överblicka, genomföra, korrigera och mäta om målen är uppnådda.
- ❑ Arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för att mål finns, men **alla ska ges möjlighet att vara med och diskutera.**
- ❑ Skyddsombuden är viktiga i det här arbetet.
- ❑ För att arbetet med målen ska bli effektivt behöver dessutom **alla i ledningen stå bakom dem.**

218

7-8 §§ Frågor att ställa sig

- ❑ Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt?
- ❑ Hur vill vi att det ska vara inom en bestämd framtid?
- ❑ Hur når vi dit?
- ❑ Är det förankrat hos alla (inklusive högsta ledningen)?

219

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4©

- ❑ De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
- ❑ De anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
- ❑ I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestandena inte ska leda till ohälsa.
- ❑ Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarens hälsa.
- ❑ Ingen medarbetare utsätts för mobbing, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla tecken på att någon kan vara utsatt.
- ❑ Arbetstagarna rapporterar snarast alla avvikelser från dessa mål till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppdragas.

220

Tänk dig... (utkast till arbetsmiljöpolicy)

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

221

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 roligt på vägen?

Innebjöd Sten Jensen
ONA FYR.
För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

INOM ETT ÖRBBRD AV ENN NODDEN

222

Arbetsmiljöpolicy och mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Utkast till visionär arbetsmiljöpolicy:

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4

1. De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
2. De ansvariga känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
3. I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetsituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestandena inte ska leda till ohälsa.
4. Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarnas hälsa.
5. Ingen medarbetare utsätts för mobbing, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla beklag på att någon kan vara utsatt.
6. Arbetstagnation rapporteras omedelbart till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppstått.

Graden av målmåttling utvärderas vid medarbetarsamtalen och med en anonym enkät som specifikt tar upp just dessa mål. De anses uppnådda när:

- samtliga medarbetare vid medarbetarsamtalen uppger att de upplever att samtliga mål uppfylls för egen del och
- då samtliga medarbetare i enkäten markerar fyra eller fem poäng på en femgradig skala, motsvarande "stämmer i stort sett" respektive "stämmer helt och hållet" på samtliga frågor.

223

7-8 SS Mål, kommentarer

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.**

225

Tillit betyder mest

GPWs 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.



Hur vill du att ditt företag ska se ut?

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

228

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.

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"

En schysst arbetsplats på
nio sjuttio två bilder

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 och hur jag gör.** "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.
- **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förläter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- **Alla ska ha en god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.**

232

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 mer bilar, patienterna får inte mer vård och skolbarnen får inte mer undervisning än vad medarbetarna kan ge med bibehållen 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!

233

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 - ännu värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.
- ❑ Tydliggör dina och organisationens värderingar, och stå för dem i alla riktningar.

234

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.

235

Involvera medarbetarna

- ❑ Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- ❑ Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det.
- ❑ 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.

236

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, 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!

237

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 både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results!
- ❑ Följ upp regelbundet, och justera/komplettera insatserna där det behövs.

238

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.

239

Hur är din arbetsplats?

Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsöfrämjande?

Hälsoskapande?

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

Kan det 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.

241

Sharon Toker

242

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!

243

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 arbetets krav och den egna integriteten.

Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?

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?

246

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

247

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

248

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.

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget.

Han lämnar DIG!

Michael Rangne

2017-05-03

250

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

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.

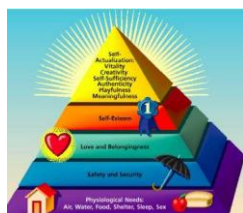
Samt att chefen har högst 15 underställda.

En anställning = TVÅ kontrakt!

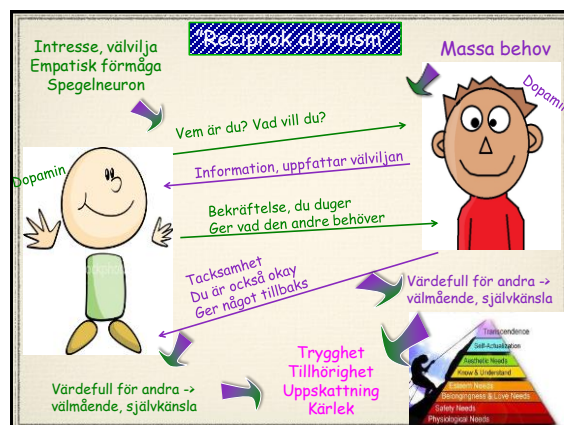
1. Det uttalade



2. Det underförstådda



253



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?

Michael Rangne

2017-05-03

255

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.

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

257

Den andre ska inte bara göra något

- hen ska vilja göra det hen gör!

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.

259

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.

260



261

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.

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

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. Kvinnor kvarstod vid korrigering för traditionella riskfaktorer.

Avhandlingen visar också att den som upplever ett 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.

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

- Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om
 - Tydlighet vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren
 - Samtidigt som man behöver visa omtanke och vara lyhörd

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

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

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

Christer Sandahl

Fyra tips om hur du blir en bättre chef:

- Lär dig hur känslor och förnuft samspelar i en organisation.
- Håll alltid ändamålet med verksamheten levande för dig och dina medarbetare.
- Lär dig mer om gruppens och organisationens dynamik.
- Reflektera över dina erfarenheter i chefsarbetet.

Titeln: Chef med förnuft och känsla
Författare: Christer Sandahl, Erica Falkenström och Mia von Koenig
Förlag: Natur & Kultur
ISBN: 978-91-27-11974-1



Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot varandra här hos oss?

266

"The only way to deliver to the people who are achieving is not to burden them with the people who are not achieving."

JOHN COLLINS
GOOD TO GREAT
2001-10-24

267

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

"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."



270


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.



271


"They first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus) and then figured out where to drive it."



272

"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




Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

275

<p>Vi vill inte ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ meningslösa sammanträden ▪ strategiplaner ▪ organisationsplaner ▪ omorganisationer ▪ byråkrati ▪ implementeringar ▪ budgetmonomani ▪ enfaldighet ▪ hyckleri <p>Vi vill inte ha tråkigt!</p>	<p>Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!</p> <p>Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap...</p> <p>...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...</p> <p>Vi vill ha kul på jobbet!</p>
---	---

Michael Rangne 276

"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



27
7

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."

↓

"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

278

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 tårtritsdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

279

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

[...]

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

Michael Rangne 2017-05-03 280

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.

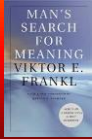
Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

Därför tänker jag mest prata om oss.

Michael Rangne 2017-05-03 281

A culture of discipline

Freedom is only part of the story and half the truth... That is why I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast be supplanted by a Statue of Responsibility on the West Coast.



282

Fördomen mot arbete

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!

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

284

Friskfaktorer för chefen

"En av de intervjuade cheferna uttrycker frustration över att tvingas vara en höglönad 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

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 den har och vilket 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!"

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 av 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 Stöhlman, 2016

Företag med friska medarbetare

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

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på www.dagensjuridik.se i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

Företag med friska medarbetare utmärks av mer utvecklat arbete avseende:

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

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på www.dagensjuridik.se i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av

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

Från forskningsprojektet *Hälsa och Framtid*, beskrivet av Prevent

foretagshalsokollen.se/defyranycklarna/

 <p>Ledarskap & kompetensförsörjning Ett stödjande, tillitsfullt ledarskap minskar stress, samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen.</p> <p>Läs mer +</p>	 <p>Kommunikation & kännedom Fungerande kommunikation är en viktig friskhetsfaktor. I företag med låg sjukfrånvaro har personalen stor kunskap och kännedom om hela organisationen.</p> <p>Läs mer +</p>
 <p>Delaktighet Delaktighet ökar både engagemang och tillfredsställelse på jobbet. Människor som känner sig delaktiga har också bättre kontroll över sin arbetsituation.</p> <p>Läs mer +</p>	 <p>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.</p> <p>Läs mer +</p>

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 **utred 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**.

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 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.

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 anställda under sjukskrivningen, vilket snarar 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

En schysst arbetsplats, kommentarer

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 helt idealisk arbetsplats. Varsågod och gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



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)?

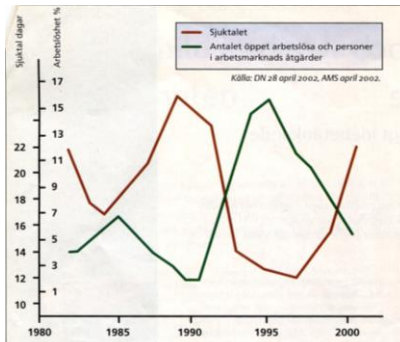
Läkartidningen nr 36 2011

Spekulation om orsakerna

1. **Det uppdrivna samhället**. 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 Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

Kommunicerande kär!?



Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

Rätt anställd, på rätt plats

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.

Rekrytera folk som passar in

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

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

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

Magnus Svartengren, professor vid KI

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

	Linus och Hunter	Michael Arthur m. fl	Werner	Michael 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
Antal utbildningsår	0.10			
Yrkeserfarenhet i år	0.18			
Kombination av strukturerad intervju och begüvningsmätning		0.63		
"Assessmentövningar" alt assessment center		0.37	0.65	0.65
Beteendeeinriktad intervju				0.62
Arbetsprov	0.54	0.54		0.54
Arbetsstickprov				0.53
Begüvnings- och intelligenstag		0.51		0.54
Färdighetstest	0.51			
Kompetensbaserad intervju			0.55	
Strukturerad intervju	0.51	0.51	0.35	0.32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0.45	
"Grüppövningar och sammanställning av personlighet"			0.40	
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0.41		
Ostrukturerade intervjuer	0.38			0.34
"Typiska" alt. "vanliga" anställningsintervjuer			0.15	0.17
"Personlighetstest"			0.36	
"Kombination av personlighetstest"				0.42
Självbiografiska data		0.35		0.44
Personlighetstest (samvetsgränshet)		0.31		
Referenser	0.26	0.26	0.15	0.15

Företag med få sjukskrivna

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

Samt att chefen har högst 15 underställda.

Vad skapar friska företag?

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

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

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

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

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)
- Integrerar medarbetarna så att man kan arbeta bra tillsammans

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

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

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

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

Mer om organisationens möjligheter att förebygga ohälsa och hjälpa medarbetaren i riskzonen

Stresshantering på arbetsplatsen

- **Långsiktigt arbete**, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både **organisatorisk** och **individuell nivå**.
- **Hur är vi med varandra här?**
- **Arbeta utifrån mål** och värderingar.
- **Delaktighet** och **arenor för möten**. Informations-APT och diskussions-APT.
- **Skapa tid för reflektion**.
- **Kontroll** och **autonomi**.
- **Lev som du lär**.
- **Hjälp** medarbetarna **känna igen stress** hos sig själva och varandra.
- **Hjälp** medarbetarna **hitta trivseln** i vardagen.

Stresshantering på arbetsplatsen

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



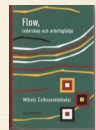
"Peak experiences"

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

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

329

Flow

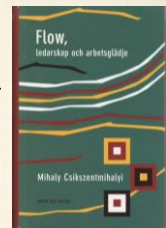
- **En känsla av mening** med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- **Sök aktivt nya utmaningar** för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens **sinnesstämning**.
- Flow är ett användbart 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

330

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

331

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

332

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

333

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 rytmerna som ligger utanför arbetstagarens kontroll.

Csikszentmihalyi

334

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.

335

Hur är vi med och mot varandra här?

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

Hur är vår arbetsmiljö?

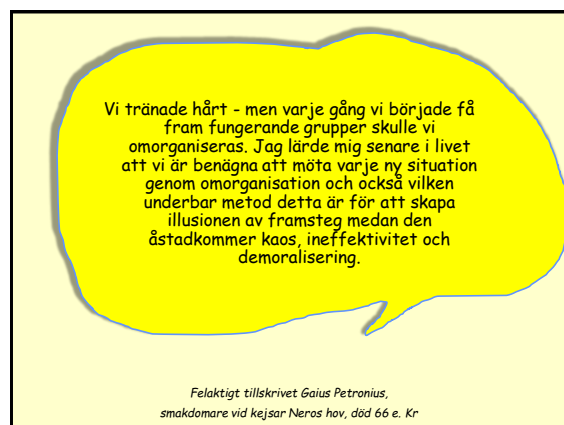
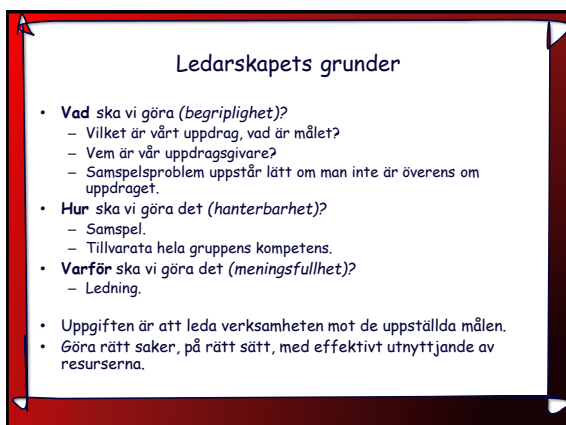
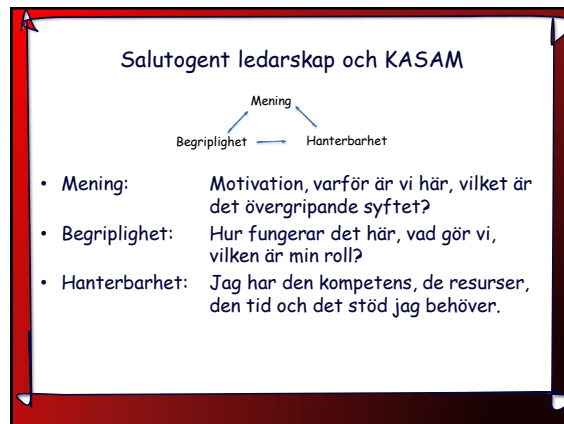
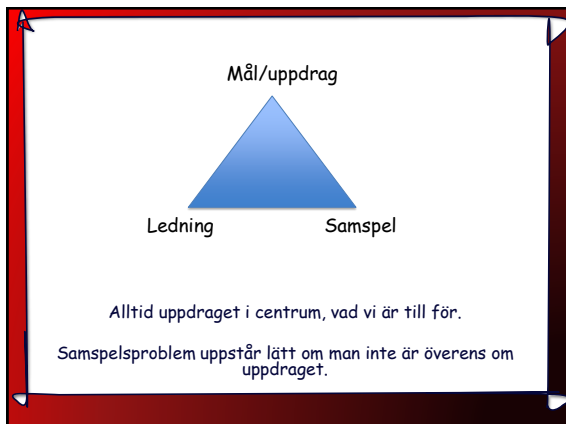
Grön zon

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

Röd zon

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

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult



TVÅ förhållningssätt vid omorganisation

Uppfattar sanningen.
Förändrar det som går.
Anpassar arbets kvaliteten.
Planerar långsiktigt.
Tänker på helheten.
Överför ansvaret uppåt, men deltar själv.
Fortsätter göra sitt bästa så gott det går.



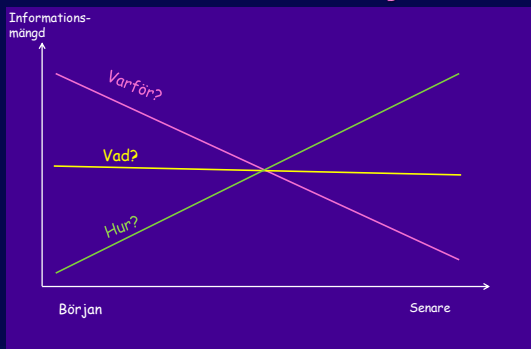
Stressar inte sig själv

Pertti Simula

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



347

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 arbets situationen			
Adekvat belöning			
Bra arbetsgemenskap			
Klara riktlinjer för befördran, rättvisa			
Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete			

Arbetsblad 126

6 § Kunskaper

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående **kunskaper**:

1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.
2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns **förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.**

Kunskaper

6 § Arbetsgivaren ska se till att chefer och arbetsledare har nedanstående kunskaper:

1. Hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning.
2. Hur man förebygger och hanterar kränkande särbehandling.

Arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken.

Allmänna råd:

- **Ett sätt för arbetsgivaren att tillföra kunskaper är att ge utbildning, gärna för chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. Det underlättar för chefer och arbetsledare när även skyddsombuden har motsvarande kunskaper.**
- **Utbildning kan ges av företagshälsovård eller annan resurs med kompetens inom området.**
- **Med förutsättningar avses bland annat tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.**

6 § Kunskaper

Frågor att ställa sig:

- ❑ Finns **kunskap** för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?
- ❑ Hur ser man till att alla de som behöver kunskap får den?
- ❑ Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

352

6 § Kunskaper

- ❑ För att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behöver chefer och arbetsledare veta vad de ska söka efter och göra i arbetsmiljön.
- ❑ Det kräver **generella kunskaper** om hur arbetsmiljön påverkar arbetstagarnas hälsa.
- ❑ Men det räcker inte med övergripande kunskaper - **varje arbetsplats har särskilda organisatoriska och sociala förutsättningar som kunskaperna behöver omfatta och anpassas till.**
- ❑ **Föreskrifterna säger att chefer och arbetsledare ska ha dessa kunskaper**, eftersom det är de som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och oftast är nära arbetstagarna.

353

6 § Förebygga ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- ❑ För att förebygga *ohälsosam arbetsbelastning* krävs det **specifika kunskaper** för att bedöma om arbetets krav och resurser är rimliga.
- ❑ Det förutsätter vetskap om de speciella förhållanden som gäller för arbetet och verksamheten på den aktuella arbetsplatsen.
- ❑ För att förebygga *kränkande särbehandling* krävs **vetskap om den specifika sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen**. Det vill säga, det krävs kunskaper för att tidigt upptäcka och **parera samarbetsproblem och andra källor till kränkande särbehandling**.

354

6 § Hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- ❑ När det förekommer kränkande särbehandling och ohälsosam arbetsbelastning krävs det kunskaper för att hantera det.
- ❑ Det gäller då att först kunna identifiera tecken som indikerar att de förekommer, sedan behövs det kunskap att bedöma vilka åtgärder som är lämpliga att vidta.
- ❑ För att kunna förebygga och hantera problem eller brister måste de som har kunskaperna, som chefer och arbetsledare, också kunna agera. För det krävs rätt befogenheter, ledningsstöd och möjligheter att hinna med det.
- ❑ Kom ihåg att chefer och arbetsledare själva ska omfattas av arbetsmiljöarbetet och ha en god arbetsmiljö.

355

6 § Vem?

- ❑ I 6 § i föreskrifterna om **systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)** finns det regler om uppgiftsfördelning och kunskaper. Där står det bland annat att arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifterna har **tillräcklig kompetens** för att bedriva ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.
- ❑ Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) innebär arbetsmiljöuppgifter som ska **fördelas** i verksamheten.
- ❑ En del av dessa uppgifter är lämpliga att fördela på chefer eller arbetsledare. Det gäller särskilt uppgifter som följer av 9–11 och 13 §§ (ohälsosam **arbetsbelastning, förutsättningar, psykisk påfrestning, förebygga kränkning**). Det kan även vara lämpligt att fördela uppgifter som följer av 7, 8, 12 och 14 §§ på chefer och arbetsledare (sätta upp och dokumentera **mål**, bedöma risker kopplade till **arbetstid**, rutiner för att förebygga **kränkning**). *Kvar att fördela blir i så fall endast 6 §, kunskaper om att förebygga och hantera, min anm.*)
- ❑ Om det finns problem med fördelningen bör arbetsgivaren uppmärksammas på det så att de kan lösas eller arbetsmiljöuppgifterna returneras till arbetsgivaren.

356



Vad menar vi med "stress"?

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

358

Två typer av "stress"

<p>"Kognitiv" stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detta borde inte hända • Det får inte vara så här • Detta är orättvist • Man är taskig mot mig • Jag klarar inte det här • Främst "kognitiva" effekter - missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism • Kan leda till sjuklighet 	<p>"Fysiologisk" stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
--	--

359

"Positiv" och "negativ" stress?

<p>"Negativ" stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Både kognitiv och fysiologisk stress kan vara "negativ" • Det jag upplever som fel, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna • Oro för stressens effekter gör den farligare • Långdragen friktion och konflikter med andra är synnerligen skadligt 	<p>"Positiv" stress</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roligt, utmanande och spännande, om än för mycket just nu • I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, 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 ändå
--	---

360

"Stressor" i vid bemärkelse = skillnaden mellan hur jag uppfattar att det är och hur jag vill att det ska vara.

I medicinsk mening är stress organismens reaktion på påfrestningar.

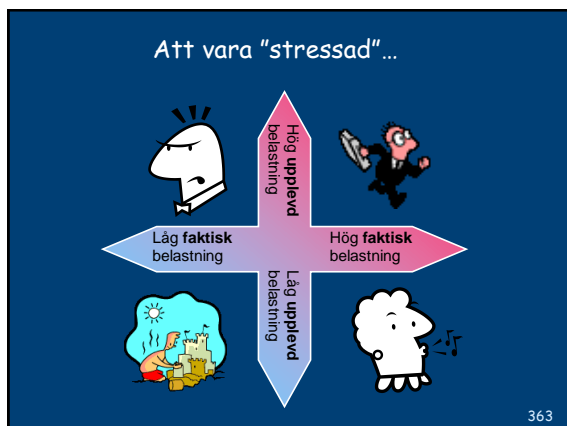
361

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."

- **Medicinskt sett är stress en ospecifik 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.**

Bruce McEwen



Förslag till definition av stress

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

"Det goda livet"

Åttatimmarsregeln
- ett antikt ideal
satt på undantag

Vita activa

Vita contemplativa

Sömn

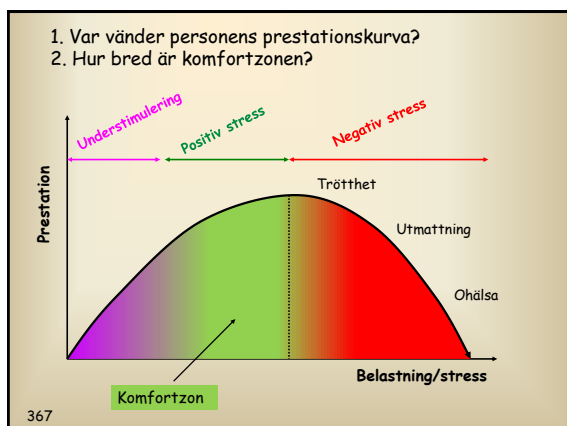
365

2000-talets idealmänniska?

Vita activa

Sömn

366



Två allvarliga former av stress

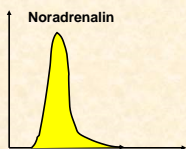
- Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
- Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

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

Akut stress

Defence reaction

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

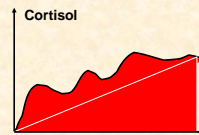


369

Kronisk stress

Defeat reaction

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



370

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.

Two innate types of stress reaction

Den aggressiva stressreaktionen



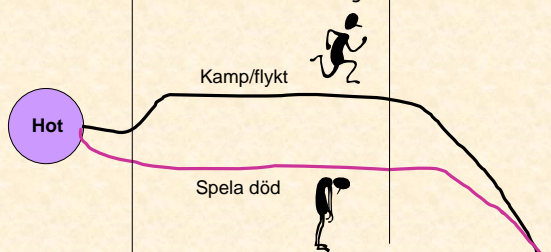
Uppgiverhetsstress



372

Faser av stress

Alarm Motstånd Utmattning Sammanbrott



373

Hur reagerar du själv på stress?

Diskutera

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

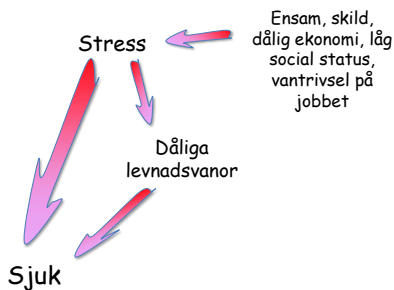
Stressreaktioner

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:** irritabilitet, 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 fritidssysslor och umgänge, tänker kortsiktigt, dåliga beslut, inga beslut

Hur blir vi av för mycket stress?

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

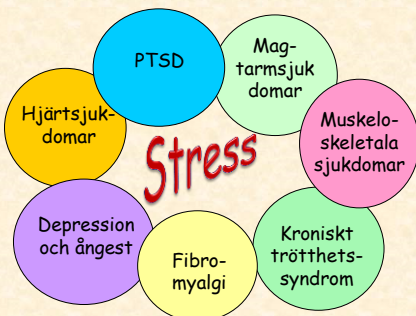
Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter



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

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

Medicinska följder av långvarig överbelastning



380

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 trötthetsyndrom, posttraumatiskt stressyndrom.
3. **Förändringar i det centrala nervsystemet.** T ex minskad nervcellsnbildning, minskad hippocampusvolym.

Stressens följder

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

Vanliga symtom vid långvarig hög stress

- Kronisk trötthet och sömnproblem
- Sömn hjälper inte, om man alls kan sova
- Ökad irritabilitet, 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. Hjälps 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.**

Arbetets pris

För mycket arbete



Tidsbrist



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

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

"Carpe diem" eller förnöjsamhet?

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

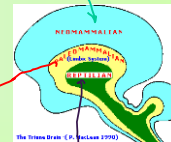
Broms - parasympatiska nervsystemet

388

Varken 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...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

"Röd och grön zon"

Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslor och tankar står till vår tjänst
- Fäkta eller fly efter rationellt övervägande

Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Tunnelseende
- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner

Hög stress

- Reptilhjärnan tar över.
- Dom och vi; utdefiniering och indefiniering
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

390

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.

391

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".

392

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

393

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.

394

- 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 fumlige 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 fumlige 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

Faktorer som gör stress farlig



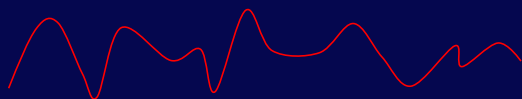
- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

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!

403

"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

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 Francesco av Assisi (1181-1226)

405

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.

406

TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNADSVÄRDE

- Att "tänka negativt", dvs att förutse alla tänkbara faror, har haft ett överlevnadsvärde.
- De mest lättstressade överlevde och kunde fortplanta sig.
- Vi är gjorda för att tåla att möta en tiger här och var, men inte för att ha dem i vår grotta.
- Vår benägenhet för att anpassa oss till alla andras önskemål har varit betydelsfull för vår överlevnad - de som inte anpassade sig till gruppen fick inte vara med och dog snabbt.
- 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.
- Den moderna, flexibla, "stresståliga" människan finns inte.

407

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.

408

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.

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

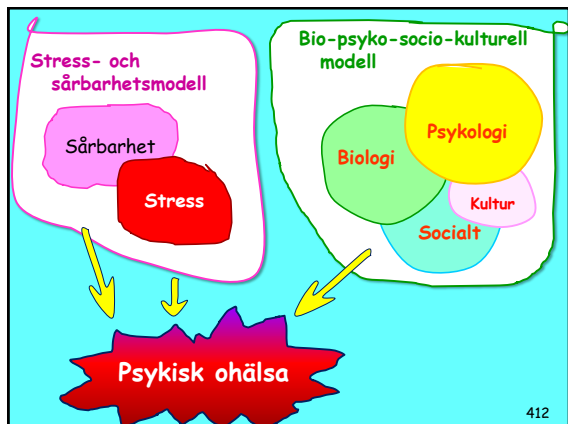
410

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

411

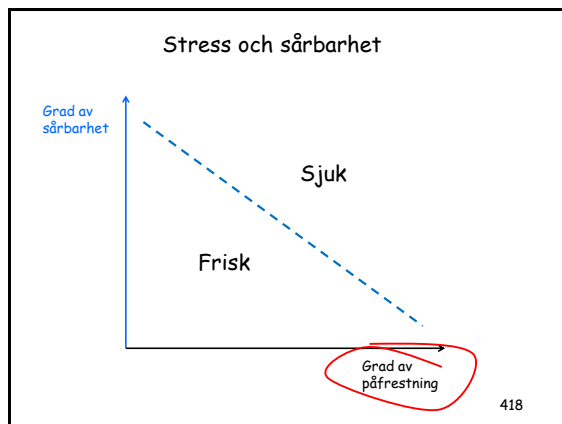


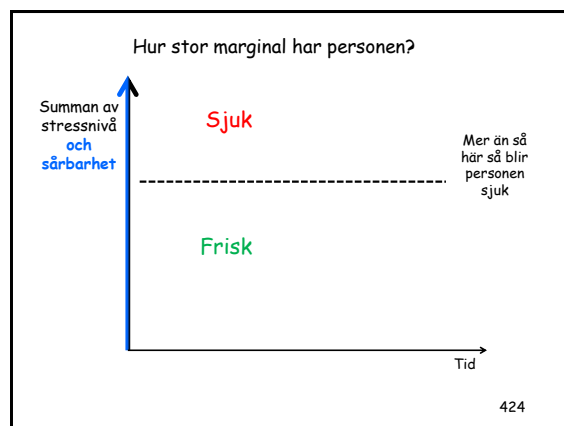
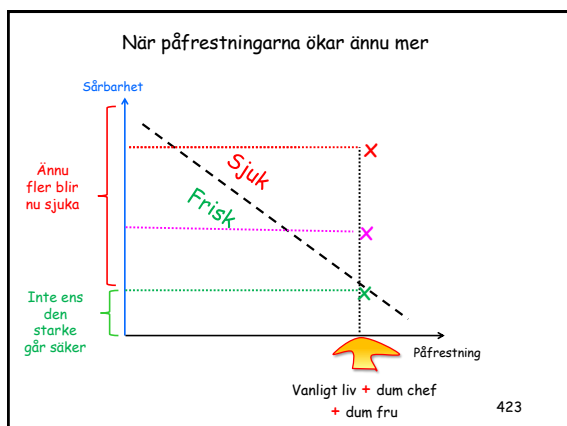
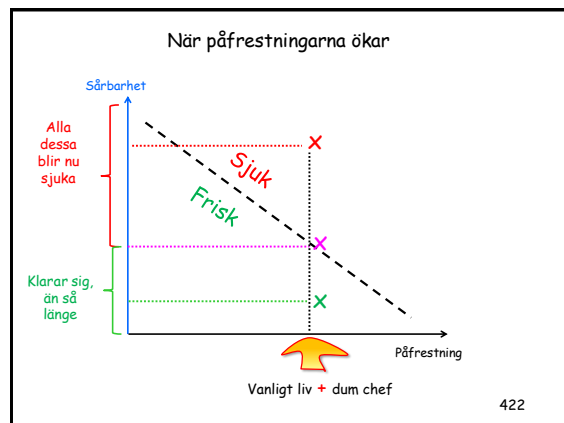
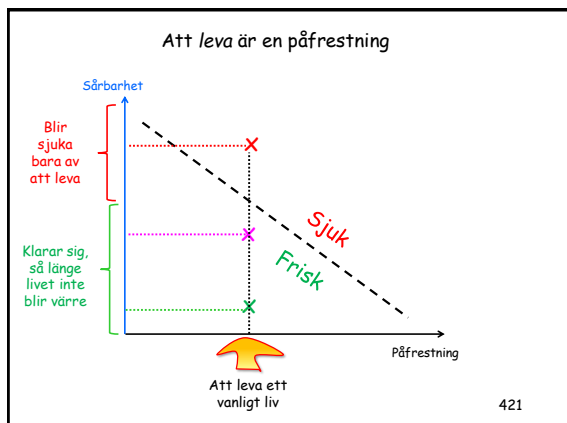
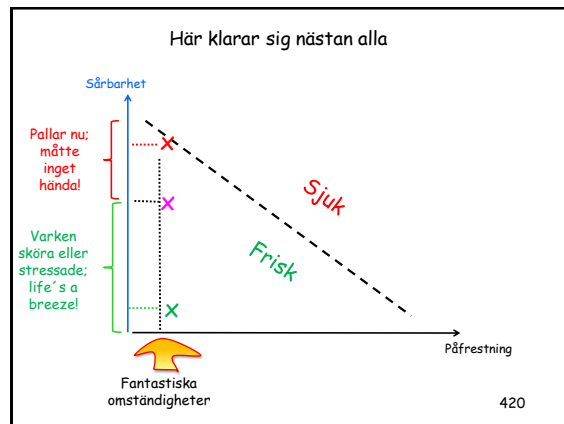
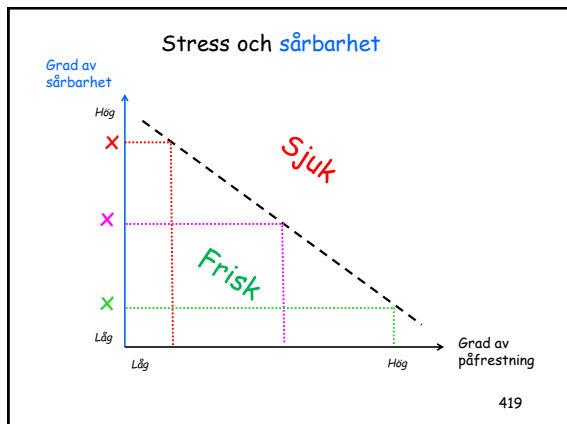
Så vilka är grundorsakerna?

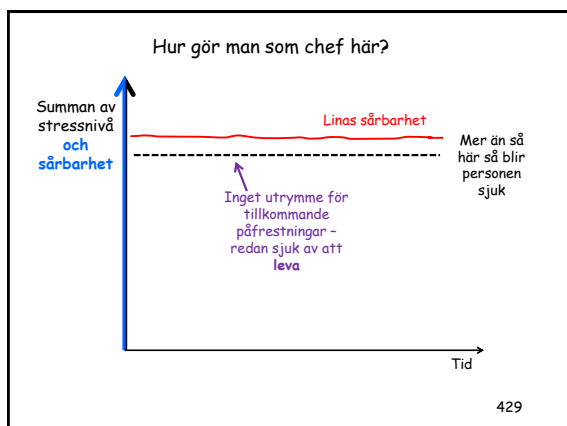
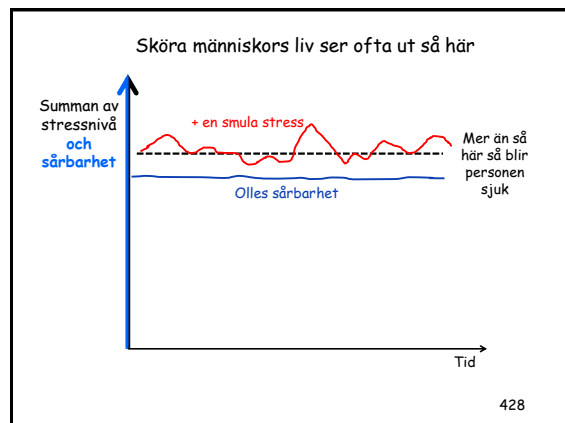
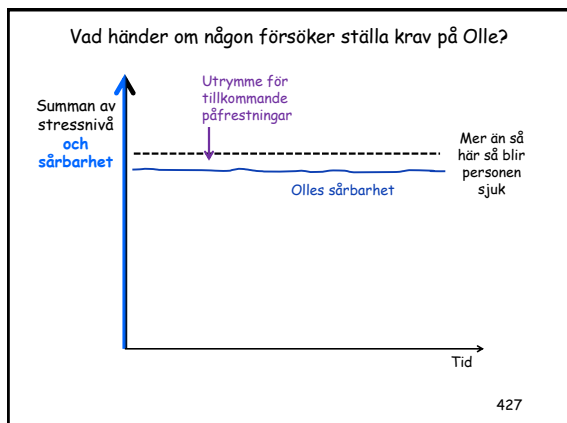
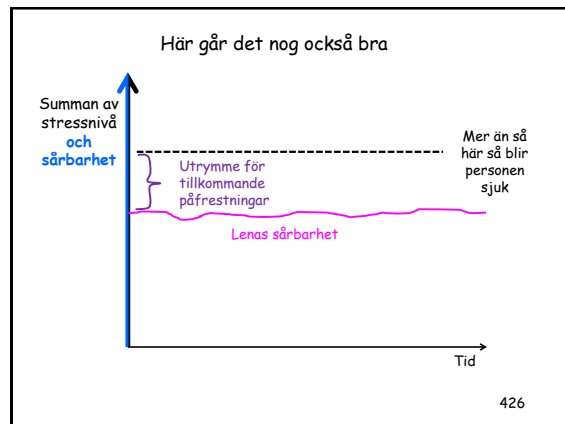
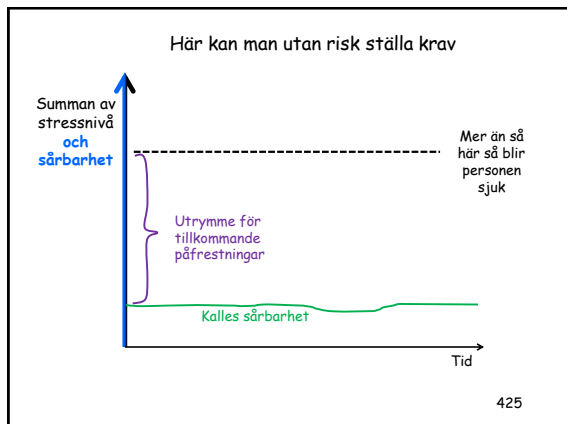
Många barn är i praktiken "föräldralösa"

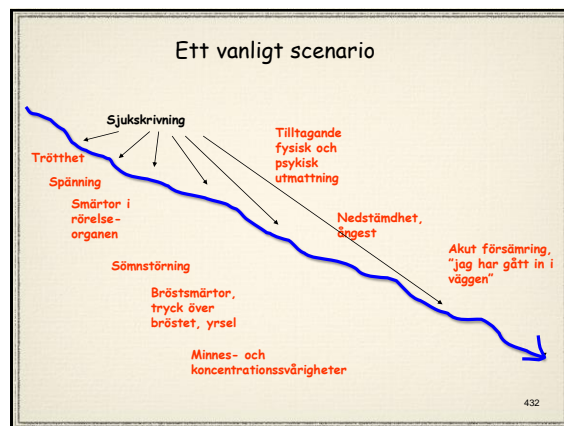
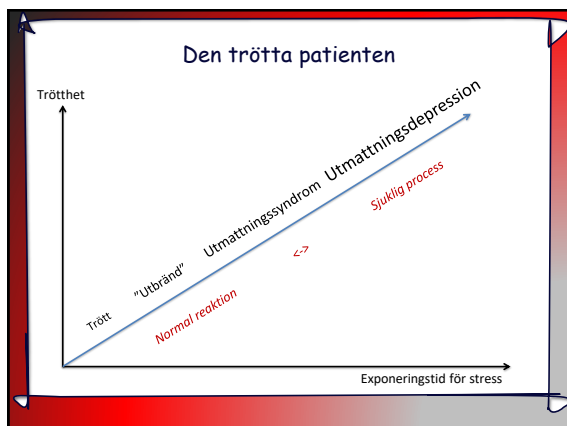
- 200 000 barn har missbrukande föräldrar.
- 200 000 barn blir vittne till våld i hemmet.
- 80 000 barn misshandlas själva i hemmet.
- 80 000 barn har psykiskt sjuka eller störda föräldrar.
- 30 000 barn utsätts för sexuella övergrepp.
- 10 000 barn har föräldrar i fängelse.

Monica Dahlström-Lannes, f d våldsbrottsutredare, SvD







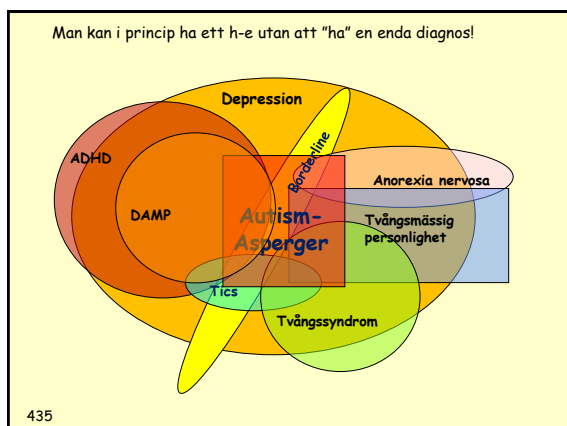


Stressutlöst psykisk ohälsa

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)

Några av de vanligaste tillstånden

<ul style="list-style-type: none"> □ Anpassningsstörning □ Akut stressyndrom □ Posttraumatiskt stressyndrom □ Utmattningsyndrom □ "Utbrändhet" □ Depression □ Bipolär sjukdom □ Vanföreställningssyndrom □ Schizofreni □ Substansbruksyndrom □ Åtstörningar 	<ul style="list-style-type: none"> □ ADHD □ Autismspektrumstörning □ Intellektuell funktionsnedsättning □ Social ångest □ Paniksyndrom □ Generaliserat ångestsyndrom □ Specifik fobi □ Tvångssyndrom □ Kroppssyndrom □ Samlarsyndrom □ Narcissism □ Psykopati □ Borderline □ Trotsyndrom och uppförandestörning
--	---



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 (F43.2)

- Önskad förändring i ens livssituation, t ex förlust av relation, misslyckanden, sjukdom, svår kränkning.
- Livskris som drabbar en känslig människa eller träffar en öm punkt.
- I normalfallet "sorg" eller "krisreaktion" utan sjukdomsvalör.
- 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".
- God prognos.
- Förståelse och rådgivning vanligen tillräckligt.
- Suicidrisk behöver uteslutas.

Läkartidningen nr 36 2011

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

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



Tack till Maria Larsson

438

"Utbrändhet"

Process relaterad till arbetssituationen i relationsyrken/kontaktyrken, "the cost of caring"



Generellt i arbetslivet

"Utmattningssyndrom"

439

Burnout enligt Maslach

1. **Utmattning**
 - stresskomponent
 - dränerade emotionella och fysiska resurser
2. **Distansering → cynism**
 - interpersonell dimension
 - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
3. **Minskad personlig effektivitet**
 - påverkad självbild
 - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

440

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

441

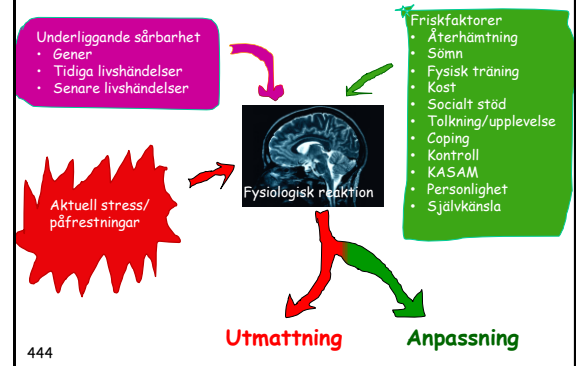
Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

- 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 symtom - muskelvärk, yrsel, hjärtklappning, magproblem, ljudkänslighet etc
- D. Fyller ej kriterierna för egentlig depression, dystymi eller GAD (i så fall endast tilläggsdiagnos)

Utmattningsyndrom är en biologisk process

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

Utmattningsyndrom - en balansmodell



Mer långdragen överbelastning

Utmattningsyndrom

- Orsakas av **långvarig överbelastning** på arbetet
- Ofta även belastning privat
- Utmattningsymtom
 - Fysisk trötthet
 - Psykisk trötthet
 - Kognitiva symtom
 - Störd sömn
 - Labilitet, iritabilitet
 - Kroppsliga symtom
 - Går ibland akut "in i väggen"

Utmattningsdepression

- Långvarig stress
- Ofta **utlösande förlust eller personlig kränkning**
- Utmattningsymtom
- Tydligare depressiva symtom
 - Nedstämdhet
 - Självanklagelser, skuld känslor
 - Dyster framtidssyn
 - Apitförlust
 - Döds- och självmordstankar

445

Vilka är skillnaderna?

"Utbrändhet"

- Känslomässig utmattnig
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningsätt)
- Minskad effektivitet i arbetet

Utmattningsyndrom

- Långvarig sömnstörning
- Stor trötthet och energibrist
- Minnesstörningar och andra kognitiva störningar
- Minskad effektivitet i arbetet

Kan det drabba DIG?

- Högutbildade, överbelastad hjärna.
- Loyal, 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.**

447

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 Tavon, 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 behandlingserfarenheter.
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

Behandling av utmattningssyndrom

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

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
- www.arbetsarskydd.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

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

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



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?



457

Varför finner vi oss?

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

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 |

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.



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!**

463

Vem väljer dina mål?

"Många slösar förgäves 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 gräma sig över vad de aldrig får och glömmer 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).

Jag är
inget
offer!

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



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

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

"Jag föredrar att..."

"Jag hinner inte..."

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för *andras* väl och ve, för sådant de inte själva klarar och behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

468

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara? Göra skillnad för mina medmänniskor

Roll: Förälder Make Vän Arbetskamrat Chef

Vision/"mission": Fantastisk pappa

Konkreta mål: Min son ska känna att jag älskar honom
Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet

Långsiktiga handlingar: Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag
Tala i en kärleksfull ton när vi umgås
Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt

Göra i veckan: Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...

"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

470

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.

471

Villkorad villkorlöshet?

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 ovillkorligt eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.



"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.

474

Att hjälpa missnöjda (=stressade) 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**.

475

En bra ledare, en god organisation och en sund arbetsplats

Diskutera!

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Företag med friska medarbetare utmärks av mer utvecklat arbete avseende:

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

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på www.dagensjuridik.se i juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

- "Person-Environment Fit"**
 - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
- Krav/kontrollmodellen**
 - Rimliga krav
 - Tillräckligt antal medarbetare
 - Information om vad som händer
 - Delaktig i beslutsprocesserna
 - Kunskapsutveckling
 - Tydliga mål och ramar
- Krav/kontroll/stödmodellen**
 - Socialt klimat
 - Människor, inte bara medarbetare
 - Gemensam målsättning
- Ansträngning/belöningsmodellen**
 - Rättvisa (lön, befördran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ger ökad självkänsla
- KASAM**
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
- Maslach och Leitner**
 - Rimlig arbetsbelastning
 - God kontroll över arbetssituationen
 - Adekvat belöning
 - Bra arbetsgemenskap
 - Klara riktlinjer för befördran, rättvisa
 - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

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.

480


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?

481

"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



Thank you Stephen Covey

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.

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

- Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).
- Vågar säga nej (om de känner dig jäktade eller trötta).
- Prioriterar ömsesidiga relationer, avvecklar de som tar mer energi än de ger.
- Gör meningsfulla saker, vardagen upplevs meningsfull på alla områden.
- Balans i livet - mellan jobb, hushållsarbete, sociala relationer, fritidsaktiviteter, sömn.
- Reserverar tid för lustfyllda aktiviteter, saker som ger energi, saker för dem själva (inte för andra).

Carita Hökansson: Engagement in in occupations among women of working age. Indicators of health and stress, 2006



Håller ni med?

"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."

485

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?

486



Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

488

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt **GÖR** som jag vill?

489

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

Självförsikt!

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.

490

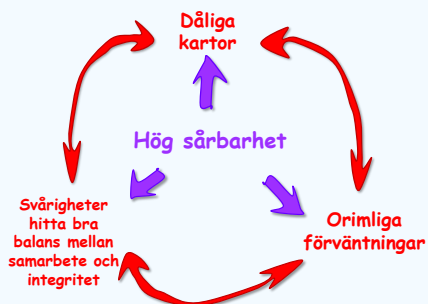
Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

"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.*

Besvärliga människor - en principskiss



492

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



493

Bullertesen

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp).
2. Brusgruppen (stor neutral grupp).
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp).

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen!

L-E Liljeqvist

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, hobbyer?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

496

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

497

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.

498

En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



499

Recept för ett lyckligt liv

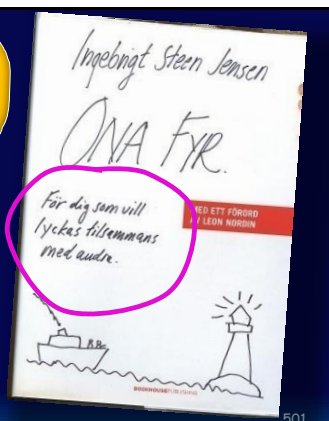
Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv.

500

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?



501



502

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

503

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

504

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!

506

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

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?

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."

509

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

510

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.

511

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd -> förmår inte ge tillräckligt stöd.

SACO, 2000

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.

513

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.



515

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, enmilda krav och förväntningar.
- Understimulering och uttrötning.
- Belöningen uteblir
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, bruket förgöves.
 - 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.

516

Diskutera!

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

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

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

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

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

520

Lever jag rätt liv?



521

Begin with the end in mind



Mer om detta inom kort

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

Vad skulle du vilja att de säger?

522

Hur vet man vad som är "rätt" liv (1-5 p)?

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 **visar att de 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?

523

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!)

524

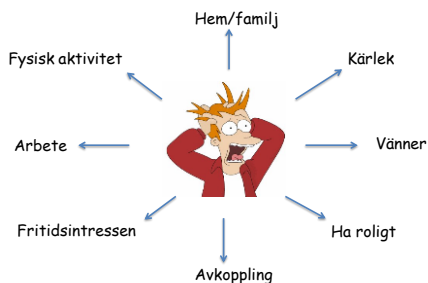
Stressad? Gör en lista över saker du ska **SLUTA** med

Sluta med snarast:

Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker - börja sluta med saker

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
527

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

Fundera

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

Should I workout today?

```

graph TD
    A[Should I workout today?] --> B[Yes]
    A --> C[No]
    B --> D[Go workout.]
    C --> E[Yes you should.]
    E --> D
  
```

528

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

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

530

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 "råd" att riskera ett avvisande?
- Önd 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"?

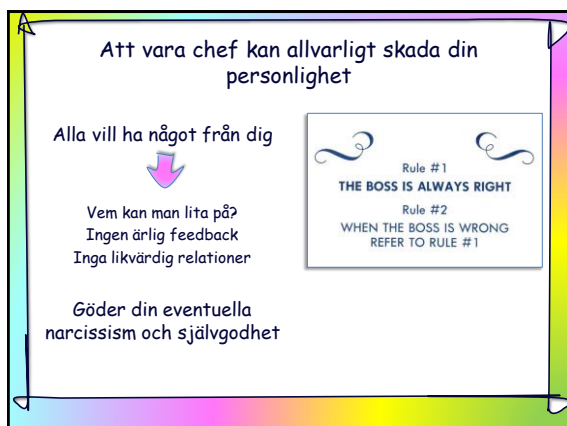
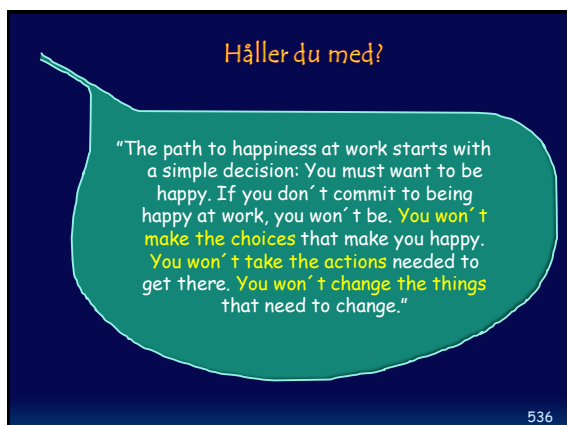
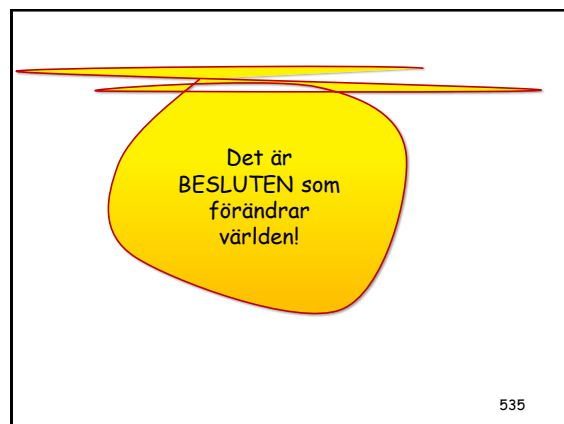
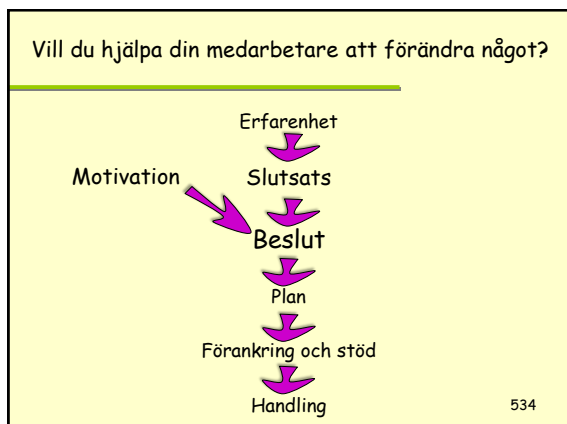
532

Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjigen kan något av detta fungera:

- Frälsning.
- Nästan dö (olycka, cancer).
- 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.

533



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. Monstret kvarstod via korrigerande 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. ■

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

541

Kan det vara JAG som är besvärlig?

542

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



543

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 Tydlighet	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	Okända fältet

Lyhörthet

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 självkännedom Diskutera

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 det.
- **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 omsorg och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

549

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.

550

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.

551

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.

552

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 empati 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.

553

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl!

554

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.

Den andre ska inte bara göra något...


Hen ska vilja göra det hen gör!

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

557

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**.

558

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

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.

562

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

Alternativ chefskurs



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

564

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

565

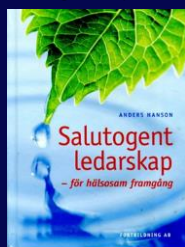
Jag har inte hittat på detta själv



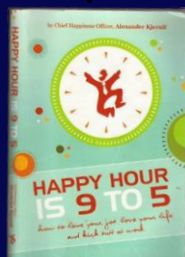
566

Två till

Mening och syfte



Glädje



567

16-åringen på villovägar



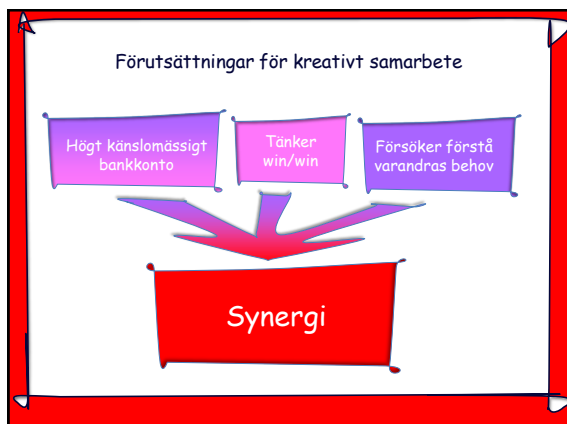
Varför skulle hon lyssna på dig?

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.

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.



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.

Saker vi Egentligen vill ha

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

Vi vill varken ha beröm eller metoder...

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

Vilken sorts ledarskap utövar du?

Transaktionellt	Transformerande/förvandlande
<ul style="list-style-type: none"> Fokus på överenskommelsen och utfallet. Samma utgångsläge vid nästa förhandling. 	<ul style="list-style-type: none"> Påverkar den andra personen och er relation. Bygger upp ett förtroendekapital och relationen. Nytt och förbättrat utgångsläge vid varje ny förhandling.

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

Slutsats

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!

579



Alla människor har behov, alla vill något

↓

Identifiera och tillfredsställ människors behov

581

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."

582

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!

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

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.

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.

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.

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.

Chefens tredje bud

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.



I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiell plan
- Odla 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

591

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

592

Hur kan man minska risken för att samtalet ska gå snett eller försämrade 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.

593

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?

594

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.

595

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:)

596

Lästips för psykioterapiintresserade

<http://lorami.se/nyheter/2017/05/03/3%20ten/Samtalstips%20fr%C3%A5n%20Terapins%20g%C3%A5va%20av%20Irvin%20Yalom.pdf>



Råd för kristödsarbete, modifierade från Terapins gåva av Irvin D Yalom

Rätt insatser för individen

Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

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

Stressekvationen och denna kurs

Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

Skyddet

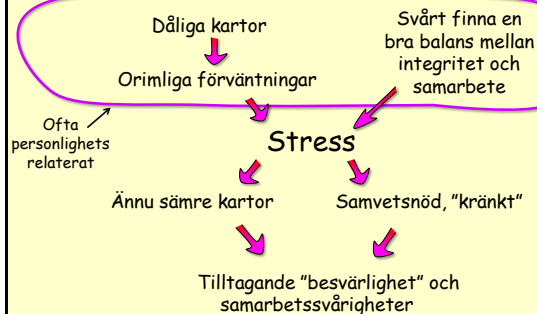
1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. God balans mellan integritet och samarbete

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

4. Gemenskap, goda relationer
5. Egenmakt och kontroll
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

600

Problemen förstärker varandra



Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska medarbetare

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

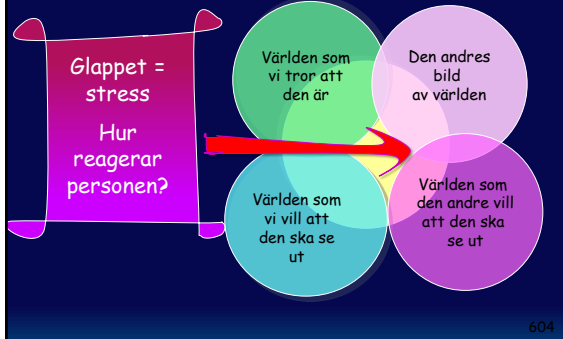


Tips för att hantera människor i "röd zon"

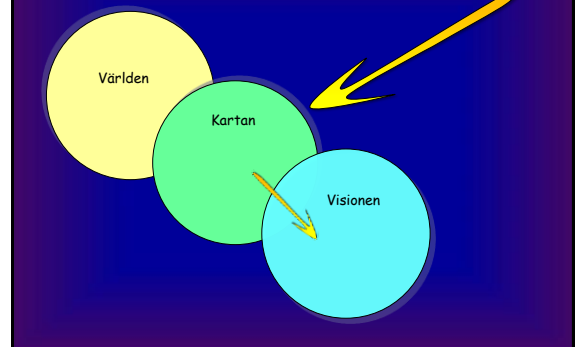
- **Var närvarande**, uppfatta vad som händer.
- **Håll dig själv lugn**, höj inte rösten.
- **Ta ansvar för "klimatet"**. Vänlighet och mjukt tonfall.
- **"Kom" från rätt plats**: Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl.
- **Köp tid**: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme.
- **Logik**, 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**.

601

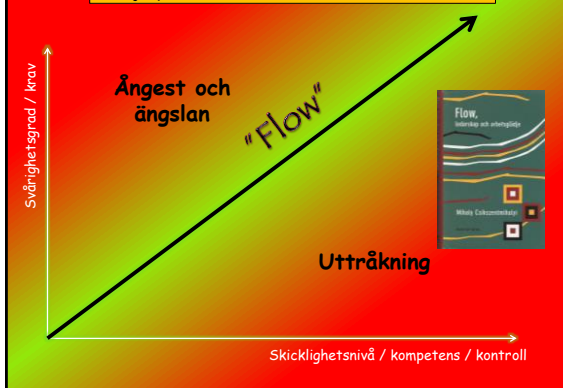
Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?



Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här



Hjälp dina medarbetare arbeta i flow



Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: **vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?**
- Fråga dig hur du kan **hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow**.
- **Fråga medarbetaren samma sak**.
- Försök sedan **skapa de förutsättningar som behövs**.
- **Flow ger "inre" belöning**, är 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

607

Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

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

608

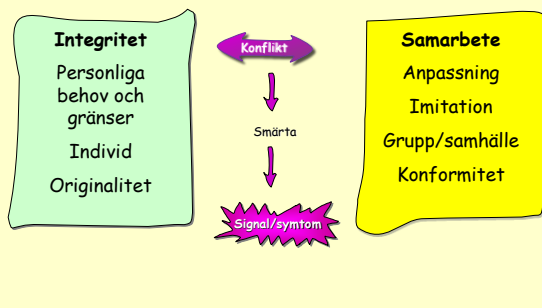
Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre...

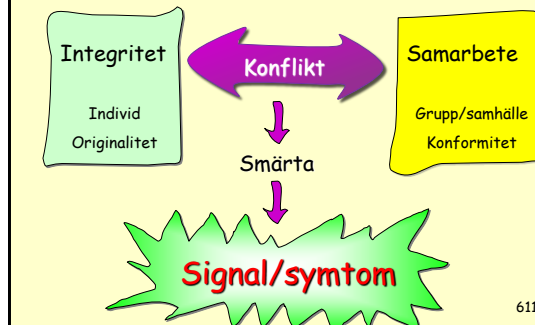
- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestringarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i **konflikt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

609

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



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

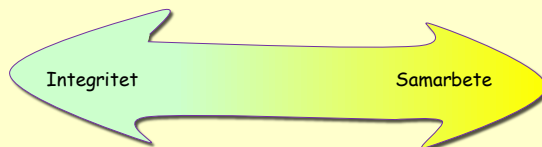


611

Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

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

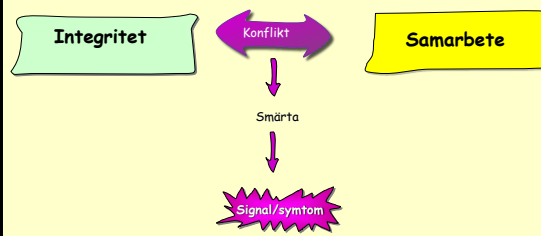


Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

612

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



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 skärpa lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

615

Hjälp MA få ihop sitt liv

616

Fritid och arbete - "balans i livet"

617

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara? **Göra skillnad för mina medmänniskor**

Roll: Förälder Make Vän Arbetskamrat Chef

Vision/ "mission" Fantastisk pappa

Konkreta mål: Min son ska känna att jag älskar honom
Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet

Långsiktiga handlingar: Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag
Tala i en kärleksfull ton när vi umgås
Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt

Göra i veckan: Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...

Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

619

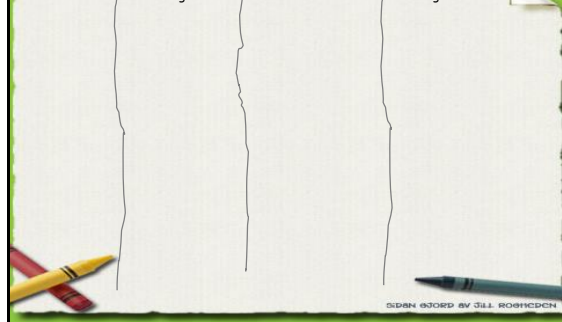
Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp hen med det

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

620

Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker Dåliga saker Bra människor Dåliga människor



Hjälp MA återta förlorad mark i tid

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

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

622

Arbetsrelaterad trötthet och hälsan

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

Arbetskrav



Arbetsrelaterad trötthet



Framtida hälsoproblem



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

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

626

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

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...



Arbetsglädje - bästa motvikten till stress?

Vår organisation sätter _____ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket



632

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.

633

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?



635

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

636

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.

637

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 självständigt 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.

638

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.
- Kommunikerar 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.

639

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."

640

"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



6
41

Det egna ansvaret

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!

643

UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

Diskutera! Vilka av dessa problem har ni hos er?

644

Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

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

...OCH allt detta försämrar organisationens resultat!

645

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.

646

Det egna ansvaret

Och en hel del "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.

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver.

Kört från start?

Är arbetsglädje ö h t möjlig i ett tillräckligt dåligt system eller med en tillräckligt dålig chef?

649



651

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.

654

Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men
nödvändigt, ont?

eller

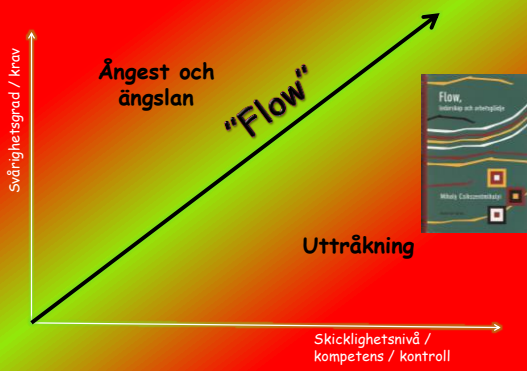
Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka,
utveckling, närande relationer och ett bra liv...
...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!

"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

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs



Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

658

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.

659

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...). Det är att
fylla allt du skapar med en fläkt av din egen
ande (...). Arbete är kärlek som gjorts synlig
(...) **Ty om ni bakar bröd med likförlighet bakar
ni ett bittert bröd, som endast till hälften
mättar människans hunger.**

Kahlil Gibran, Profeten

660



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.

662

Om du **har** tråkigt blir du tråkig!

663

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."

664

"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."

665

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?

666

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina
arbetskamrater?



2. Du själv?



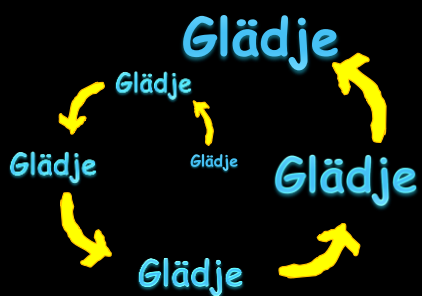
667

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



668



669

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.

670

Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan
entusiasmera en hel avdelning...

...en enda surskänk kan å andra sidan
totalförstöra stämningen.

671

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 fyllerblanketter
 - oförsämda kunder

eller

2. Visst, världen är full av idioter men jag tänker ha kul i alla fall!

672

Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots
sommiga medarbetare,
trots somliga kunder,
trots lönen, trots...

trots allt!

För vår egen skull.

673

Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?



674

"Happy actions"

1. Var positiv
2. Var öppen
3. Delta
4. Lär och utvecklas
5. Finn och skapa mening
6. Finn och skapa kärlek



675

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.**

676

Jag kan inte vara på jobbet åtta timmar om dagen utan att ha kul.

Så jag ska se till att det inte blir så!

677

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."

678

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.

679

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.

680

Ledtråd:

Fokusera på allt som är bra, roligt, positivt, meningsfullt och stimulerande...

...hellre än att försöka undvika allt det tråkiga!

681

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!

682

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?

684

Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.



Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande



685



Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

Min arbetsplats:

1	2	3	4	5

- Arbetsuppgifterna i sig?
- Kunderna?
- Arbetskamraterna?
- Ledningen?
- "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?
- Professionell stolthet, behärska och utföra något riktigt val?
- Mening, göra gott för andra?
- Humor?
- Kommunikation?
- Delaktighet?

687



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

689

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

- Få jobbet gjort.
- Få jobbet gjort i tid.
- Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
- ...
- ...
- Stötta din chef.
- Se den stora bilden.
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

690

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 kunskande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvar för allt detta ligger på dig själv.

695

Om det inte funkar...

Dra!

Slösa inte bort dina 1,0 liv på ett
skitjobb där du inte trivs

692

Vad kan LEDNINGEN
göra för att uppmuntra
engagemang och
delaktighet?

693

Medarbetaren måste
vilja göra det som
jobbet kräver



695

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.

695

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



Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

696

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!"

697

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl!

698

"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.

699

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.

700

Verksamhetens viktigaste val

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

701

Vad kan chefen göra?

Det är inte chefens ansvar 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.

702

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.

703

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.

704

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.

705

Behandling och rehabilitering av stressrelaterad ohälsa

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 arbetsituation som man finner meningsfull och som innebär ett tydligt uppdrag minskar risken för ohälsa.
2. Hur arbetet utformas är en fråga för ledningen, som också kan vara en utsatt position. Som chef eller arbetsledare kan man behöva stöd - inte bara i svåra personalärenden i samband med sjukskrivning utan också för att hantera den komplexa chefsrollen över huvud taget.
3. Hur chefer utövar sitt ledarskap har sannolikt större betydelse för medarbetarnas hälsa än vad tidigare forskning visat och är därmed ytterligare en viktig arbetsmiljöfaktor.
4. I ett heltäckande system för interventioner på arbetsplatsen bör man även se till att den högsta ledningen är involverad och, inte minst, att den får ta del av systematiska utvärderingar som innefattar såväl hälsoaspekter som ekonomiska investeringskalkyler.
5. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter har använts med framgång för att identifiera och ge stöd till personer som befinner sig i riskzonen för stressrelaterad ohälsa.
6. I samband med sjukskrivning finns det forskningsstöd för att göra tidiga insatser. De bör innefatta såväl behandling (gärna i grupp) som åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta återgången till arbetet.

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?

710

Hädiska tankar?

- KBT inom rehabiliteringsgaranti 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.

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

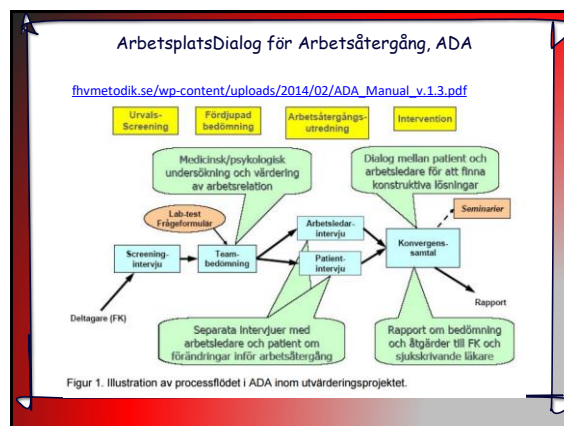
Vad är det för samhälle vi skapat?

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 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, "konvergensamtal".
 - 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

- 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 konvergenssamtalet

- 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, följdes i 1,5 år med registerdata

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp	Individinriktad 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.

719

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. Stresshanteringsträning baserat på kognitiv beteendeterapi
4. Sjukgymnastik, avspänningsträning, QiGong, Taijichuan
5. Akupunktur
6. Individuell psykoterapi
 - KBT
 - Psykodynamisk korttidsterapi

723

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, arbetsträning, samverkan med arbetsgivare och försäkringskassa

724

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. Ospecifik stödkontakt är ineffektivt.
4. Krisomhändertagande, ta hand om ev kränkningsupplevelse.
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 symptom.

728

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

6. Patienter med depression eller dystymi behandlas enligt sedvanliga principer.
7. Avspänningsträning, **sömnträning**, 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 **företagshälsövård** 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

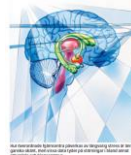
1. Primärt omhändertagande (tid, lyssna, förtroende, information)
2. Uteslut psykiatrisk samsjuklighet
3. Sjukskrivning vanligen
4. **Back to basics** (återerövra ett normalt liv)
 - Struktur och regelbundenhet
 - Sömn (ev sömnskola, kognitiv inriktning)
 - Fysisk aktivitet
 - Vänner
 - Fritid
5. **Samtalsbehandling** (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 företagshälsövård?

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 arbetets krav.
 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!

Arbetslivsriktad rehabilitering

- Regelbundna aktiviteter såsom fysisk träning, stödsamtal och avslappningsövningar under den initiala sjukskrivningen.
- Planeringsmöten i rätt tid.
- Successiv arbetsåtergång med ökande deltidssjukskrivning.
- 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 samlingsgrupper**, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Stressens karaktär (form av påfrestande, duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget vid stressrelaterad ohälsa.

Läkartidningen nr 36 2011

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 samlingsgrupper, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Vilken form av stress (duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, påfrestandens karaktär, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget.

"Rehabiliteringsrådet föreslår avvaktan 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 saknas! "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 arbetslivsriktad 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 samlingsgrupper (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 Riksrevisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykoterapeuter och p g a 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.

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.

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.**

fhvmetodik.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-UIMS**: Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
 - **KEBS**: 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

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.varegion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20of%20C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/Formul%20C3%A4r/ISM%20Formul%20C3%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 pressad under 6 månader eller mer? Nej Ja
3. Har du under de senaste två veckorna upplevt:
 - a) Koncentrations- eller minnessvårigheter? 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 uttrötad? Ja Nej
 - f) Kroppsliga besvär som smärtor/värk, ont i bröstet, hjärklappning, besvär från mage eller tarm, yrsel eller ökad ljudkänslighet? 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 allra 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/
- www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm
- www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece
- www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607466.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1
- www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607470.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 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:** "Luoa 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." "Vara observant 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.

Gruppsamtal 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).

Gruppsamtal 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].

Gruppamtal 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 stressignaler 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.

Gruppamtal på arbetsplatsen kan motverka utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

9 § Arbetsbelastning

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning**. Det innebär att **resurserna ska anpassas till kraven i arbetet**.

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning**. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (1):

- Tilldelning av arbetsuppgifter innebär **krav** i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som **behöver 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 bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning**.
- Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att **den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras**.

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna **inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning**. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (2):

- Arbetsgivarens skyldigheter att förebygga ohälsosam arbetsbelastning omfattar **såväl chefer och arbetsledare som andra arbetstagare**.
- **Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser**.
- Genom att bedriva ett ledarskap som möjliggör **regelbunden dialog med arbetstagarna** kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och obalanser rättas till.

Arbetsbelastning

9 § Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet.

Allmänna råd (3):

- Det är viktigt att arbetsgivaren inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete **undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning**.
- Arbetsgivaren behöver **motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor**.
- Det är väsentligt att **identifiera orsakerna bakom arbetsbelastningen** för att åtgärderna ska ha effekt.
- Frågor som rör åtgärder kan även behöva hanteras på en annan nivå eller i en annan del av organisationen.
- Utöver den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan fysiska, kognitiva och ergonomiska förhållanden bidra till arbetsbelastningen.

9 § Olika former av krav

- Arbetsmängd
- Tidsramar
- Svårighetsgrad
- Emotionell påfrestning
- Kognitiv belastning
- Otydlighet i arbetsuppgifter

765

9 § Arbetets krav

- Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav.
- Det ställs krav på **vad** man ska göra, till exempel vilken vård som ska ges, vilka produkter som ska tillverkas, vilka tjänster eller vilken service som ska tillhandahållas.
- Det ställs även krav på **hur mycket** som ska göras (kvantitet) och **hur bra** det ska vara (kvalitet).
- Därutöver finns också **tidsramar** som anger när något ska göras och när det ska vara klart.

766

9 § Olika former av krav

- En del krav hänger ihop med den **fysiska arbetsmiljön** och kan handla om exempelvis temperatur, luftkvalitet och platsen där arbetet utförs.
- En annan typ av krav belastar vår **tankekapacitet**, som att kunna "hålla många bollar i luften", sammanfatta, lösa oväntade problem och lära nytt.
- Den **sociala arbetsmiljön** kan också i sig vara kravfylld, exempelvis om det förekommer konflikter eller om samarbete och stöd brister.

767

9 § Krav vid arbete med andra människor

- Att arbeta i kontakt med och för andra människor, i till exempel omvårdande eller undervisande yrken, ställer krav på social förmåga och följsamhet.
- I många av dessa arbeten är känslouttryck en viktig del. I bemötandet av kunder och klienter kan man **behöva vara extra trevlig**, le, ha tålmod och kontrollera sina känslor. Ett exempel på sådant arbete är kabinpersonal som hanterar passagerare under olika påfrestande förhållanden.

768

9 § Motsägelsefulla krav

- En viktig fråga är om det finns motsägelsefulla krav och vilka som står för dem.
- Som ett exempel har undersköterskan krav på sig att ge så god omvårdnad som möjligt, men det finns också krav om att begränsa tiden hos varje patient.
- Vem har ställt kravet på hur omvårdnaden ska se ut och är det rimligt - ansvarig sjuksköterska, patient, anhöriga eller undersköterskan själv?
- Vem har angett tidsgränserna för varje patient – ansvarig vårdplanerare, arbetsledare eller undersköterskan själv?
- Generellt gäller att om det finns oklarheter om vad som ska göras, hur det ska göras och av vem, innebär det otydligheter som måste lösas, vilket är ett krav i sig.
- **Otydligheter kan också påverka den sociala arbetsmiljön och till exempel leda till konflikter om vad som ska göras och hur.**
- Resurser, till exempel rätt bemanning, kompetens och handlingsutrymme, balanserar upp kraven i arbetet.

769

9 § Ohälsosam arbetsbelastning

- ❑ Ohälsosam arbetsbelastning är när kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den blir långvarig och möjligheterna till återhämtning är otillräckliga.
- ❑ Det gäller att arbetsgivaren skaffar sig information om hur villkoren ser ut för arbetstagarna och sedan skapar rimliga förutsättningar.
- ❑ Det kan ske genom att kontinuerligt undersöka och stämma av hur arbetstagarna har det.
- ❑ Det är viktigt att arbetsgivarna ordnar mötesformer för detta eller på annat sätt ser till så att arbetstagarna kan ta en aktiv roll och rapportera om belastningen blir för hög.

770

9 § Arbetstagarna kan hantera obalans genom att

- ❑ Sänka kvalitén i arbetsresultatet
- ❑ Öka ansträngning/arbetsinsats
- ❑ Arbeta övertid eller hoppa över paus
- ❑ Ta risker

771

9 § Tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning

- ❑ Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat
- ❑ Bristande motivation, nedstämdhet, blir lättare irriterad än tidigare
- ❑ Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ, svårare att fatta beslut
- ❑ Konflikter, samarbetsvärigheter, kränkningar
- ❑ Värk, sömnbesvär, mag-tarmbesvär
- ❑ Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning
- ❑ Olyckstillbud

772

9 § Balans i praktiken

- ❑ Klargör arbetets innehåll tillsammans med arbetstagarna (ett tydligt innehåll utgör grogrund för konflikter och påverkar verksamhetens resultat)
- ❑ Vilka arbetsuppgifter, vem gör vad
- ❑ Vilket resultat som ska uppnås med arbetet
- ❑ Särskilda arbetsmetoder
- ❑ Hur ska man prioritera om tiden inte räcker till
- ❑ Vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd

773

9 § Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet

- ❑ Arbetsmetoder
- ❑ Arbetsredskap
- ❑ Kompetens
- ❑ Bemanning
- ❑ Socialt stöd från chefer och kollegor
- ❑ Återkoppling på arbetsinsats
- ❑ Möjligheter till kontroll i arbetet
- ❑ Möjligheter till återhämtning.

774

9 § Arbetsbelastning och resurser

Resurser till kraven i arbetet ska anpassas så att arbetsuppgifter och befogenheter inte leder till ohälsosam arbetsbelastning. Exempelvis:

- ✓ Fatta adekvata beslut
- ✓ Öka bemanningen
- ✓ Minska arbetsmängden
- ✓ Ge mer tid
- ✓ Möjligheter till kontroll, öka handlingsutrymmet
- ✓ Bra arbetsmetoder, ev tillämpa andra arbetsätt
- ✓ Ändra prioriteringsordning
- ✓ Anpassa tekniken till arbetet som ska utföras
- ✓ Kompetens, tillföra information och kunskap
- ✓ Socialt stöd från chefer och kollegor
- ✓ Ge återkoppling
- ✓ Ge handledning
- ✓ Ge möjligheter till återhämtning

775

9 § Kom-ihåg-lista

- Inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet – **undersök och åtgärda risker kopplade till arbetsbelastning.**
- **Skapa förutsättningar för medarbetarna att berätta om höga krav och bristande resurser.**
- **Skapa regelbunden dialog** för att lättare upptäcka tidiga tecken på obalans mellan krav och resurser.

776

9 § Arbetsbelastning, kommentarer

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Diskutera!

Hur är din arbetsplats? Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

780

"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



Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

782

Näjdade medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

783

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.

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, befördran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ger ökad självkänsla
5. KASAM
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
6. Maslach och Leitner
 - Rimlig arbetsbelastning
 - God kontroll över arbetssituationen
 - Adekvat belöning
 - Bra arbetsgemenskap
 - Klara riktlinjer för befördran, rättvisa
 - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubningar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, trött trots mycket sömn
Känslöslöshet	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

786

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 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.

787

Några stressvarningar att vara uppmärksam på

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

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

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



Tack till Maria Larsson

789

Burnout enligt Maslach

1. **Utmattning**
 - stresskomponent
 - dränerade emotionella och fysiska resurser
2. **Distansering → cynism**
 - interpersonell dimension
 - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
3. **Minskad personlig effektivitet**
 - påverkad självbild
 - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

790

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 symtom** - muskelvärk, yrsel, hjärtklappning, magproblem, ljudkänslighet etc
- D. Fyller ej kriterierna för egentlig depression, dystymi eller GAD (i så fall endast tilläggsdiagnos)

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.**

792

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 Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

"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 behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

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

Fundera

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

Should I workout today?

```

    graph TD
      A[Should I workout today?] --> B[Yes]
      A --> C[No]
      B --> D[Go workout.]
      C --> E[Yes you should.]
      E --> D
    
```

796

Hjälj MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

797

Hjälj MA få ihop sitt liv

CHRISTOPHER OLSSON

798

Fritid och arbete - "balans i livet"

799



Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "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?

803

10 § Arbetsinnehåll och utförande

Klargöra arbetsbetsinnehåll och utförande

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

1. vilka **arbetsuppgifter** de ska utföra
2. vilket **resultat** som ska uppnås med arbetet
3. om det finns **särskilda sätt** som arbetet ska utföras på och i så fall hur
4. vilka **arbetsuppgifter** som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
5. **vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd** för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till **vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.**

Klarga arbetsbetsinnehåll och utförande

- 10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till
1. vilka arbetsuppgifter de ska utföra
 2. vilket resultat som ska uppnås med arbetet
 3. om det finns särskilda sätt som arbetet ska utföras på och i så fall hur
 4. vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras
 5. vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet

Arbetsgivaren ska därutöver säkerställa att arbetstagarna känner till vilka befogenheter de har enligt punkterna 1-5.

Allmänna råd:

- o Genom att **fortlöpande gå igenom punkterna 1-5** blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna.
- o Det kan vara lämpligt att **kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter** för att på så vis underlätta samarbete.
- o Arbetsgivaren bör **skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter** som rör punkterna.
- o Det är viktigt att arbetsgivaren **tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera.**
- o I arbeten där **stöd och hjälp från kollegor inte går att ordna** bör arbetsgivaren se till att **chefer, arbetsledare eller annan utsedd person är tillgängliga för hjälp och stöd.**

10 § Negativa effekter av otydlighet gällande arbetsinnehåll

- o Först och främst riskerar arbetsgivaren att **förlora kontrollen** över det egentliga arbete som utförs och därmed också över risker i arbetsmiljön.
- o Sedan kan det leda till att **arbetstagarna återkommande måste lösa otydligheter**, vilket blir ett krav i sig som kan leda till ohälsosam arbetsbelastning.
- o Ytterligare en konsekvens är att otydligheter kan leda till **samarbetsproblem och konflikter**.
- o Det är därför viktigt att ordna så att det finns **forum för att kontinuerligt samtala** om och klargöra dessa delar.
- o Även i **kontakt med kunder eller klienter** kan otydligheter leda till återkommande påfrestningar och svårigheter.
- o Klargör då arbetsinnehållet tillsammans, så att ni är överens och arbetsgivaren står bakom och kan backa upp arbetstagarna.

807

10 § Frågor att ställa sig:

- o Är det klart **vad som förväntas göras**?
- o Är det klart **vad det ska leda till, hur det ska göras och vad som behövs** för att utföra arbetet?
- o Är det klart **vad som ska göras först vid tidsbrist**?
- o Är det klart **vem som kan hjälpa och stödja** och vilka befogenheter som gäller?
- o Vad finns det för **forum för dialog**?

808

10 § Chefen ansvarar för att

- o Förebygga genom att **återkommande gå igenom punkterna**.
- o I möjligaste mån **informera alla berörda samtidigt**.
- o **Skapa möjligheter för medarbetare att berätta om oklarheter**.
- o Se till att chefer, arbetsledare eller annan person är tillgänglig för hjälp och stöd när det inte går att få hjälp från arbetskamrater.

809

10 § Arbetsinnehåll och utförande, kommentarer

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

811



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 jätterätt 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.

814

11 § Psykiskt påfrestande arbete

Starkt psykiskt påfrestande arbete

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är **starkt psykiskt påfrestande** leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Starkt psykiskt påfrestande arbete

11 § Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka att arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa hos arbetstagarna.

Allmänna råd:

- Exempel på arbetsuppgifter och arbetssituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att bemöta människor i svåra situationer, utsättas för trauman, lösa konflikter, fatta svåra beslut under press där också etiska dilemman ingår.
- Exempel på åtgärder som bör övervägas vid starkt psykiskt påfrestande arbete, utöver de som framgår av råden till 9 §, är
 1. regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området
 2. särskilda informations- och utbildningsinsatser
 3. hjälp och stöd från andra arbetstagare
 4. rutiner för att hantera krävande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera
- Det är viktigt att arbetsgivaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsförhållanden. Vilka åtgärder som bör väljas beror på vilka förhållanden som gör arbetet starkt psykiskt påfrestande.

11 § Krav i arbetet som är starkt psykiskt påfrestande

Exempel på åtgärder:

- Professionell handledning
- Information och utbildning
- Hjälp och stöd från chefer och kollegor
- Rutiner för att hantera krävande situationer

818

11 § Se till att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetsituationer inte leder till ohälsa

- Bemöta människor i svåra situationer.
- Lösa konflikter.
- Utsätts för trauman.
- Fatta svåra beslut under press.
- Fatta beslut som involverar etiska dilemman.

Kan leda till känslor av otillräcklighet, frustration, sorg och ohälsa.

819

11 § Andra arbetsmiljöregler som kan gälla vid starkt psykiskt påfrestande arbete

- **AFS 1993:2.** En del arbeten som är starkt psykiskt påfrestande innebär risker för hot eller hot om våld. Det finns separata regler som gäller våld och hot (AFS 1993:2). Där framgår det bland annat att **om en arbetsuppgift innebär påtaglig risk för våld eller hot om våld får den inte utföras som ensamarbete** (8 §).
- **AFS 1982:3.** 5 § i föreskrifterna om **ensamarbete** (AFS 1982:3) säger att vid starkt psykiskt påfrestande arbete som utförs som ensamarbete ska eftersträvas att arbetstagare kan få direktkontakt med arbetskamrater eller andra människor.
- **AFS 1999:7.** I föreskrifterna om **första hjälpen och krisstöd** (AFS 1982:3) finns regler som rör det psykiska och sociala omhändertagandet som kan behöva vidtas i samband med olyckor, akuta krissituationer och liknande allvarliga händelser som kan utlösa krisreaktioner.

820

11 § Psykiskt påfrestande arbete, kommentarer

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."

822

"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



823

Det egna ansvaret

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!

825

12 § Arbetstidens förläggning

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Allmänna råd (1):

- Arbetsgivaren bör **redan vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetstagarnas hälsa.**
- Exempel på förläggning av arbetstider som kan medföra risker för ohälsa är
 1. skiftarbete
 2. arbete nattetid
 3. delade arbetspass
 4. stor omfattning av övertidsarbete
 5. långa arbetspass
 6. långtgående möjligheter att utföra **arbete på olika tider och platser** med förväntningar på att vara **ständigt näbar**
- Arbetsgivaren bör särskilt **uppmärksamma möjligheterna till återhämtning.**

Arbetstidens förläggning

12 § Arbetsgivaren ska vidta de åtgärder som behövs för att **motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna.**

Allmänna råd (2):

- Arbetsgivaren bör även ta hänsyn till att **arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor.**
- I arbetstidslagen (1982:673) anges gränser för hur många timmar arbetstagare som mest får arbeta och vilka viloperioder de minst ska ha. Arbetstidslagen anger därmed de yttersta gränserna för arbetstiden men innehåller inga regler om hur arbetsgivaren ska ta hänsyn till arbetstidens förläggning i arbetsmiljöarbetet.

Hälsorisker vid skift- och nattarbete

- ❑ Högt blodtryck
- ❑ Stroke
- ❑ Hjärtsjukdom och hjärtinfarkt
- ❑ Ryggbesvär
- ❑ Sömnstörning
- ❑ Kognitiva störningar
- ❑ Nedsatt minne
- ❑ Multipel skleros
- ❑ Bröstcancer
- ❑ Prostatacancer

830

Innebär arbetstiderna hälsorisker?

Brister i återhämtning och sömn påverkar koncentration, omdöme och innebär risker för felhandlingar och olyckor

Återhämtning och sömn påverkas av

- ❑ hur länge man arbetar
- ❑ vilken tid på dygnet
- ❑ ledighet mellan arbetspassen

831

Motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa

- ❑ Undvik arbetstidsförläggning som innebär risker (om det går).
- ❑ Förstärk möjligheter till återhämtning (raster, pauser, enklare uppgifter).
- ❑ Förlägg belastande och riskfyllda arbetsmoment till dagtid.
- ❑ Erbjud medicinska kontroller.
- ❑ Begränsa kontakter på ledig tid (mobil, mejl osv).
- ❑ Medurs schema vid skiftarbete.

832

12 § Arbetstidens förläggning, praktiska råd

- ❑ Arbetstidslagen är dispositiv, men inte AML och AFS 2015:8.
- ❑ **Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utföras som vanligt.**
- ❑ Börja med att undersöka och riskbedöma arbetstidens längd, tid på dygnet och möjligheter till återhämtning.
- ❑ Finns det risker, så gäller det först att **ta ställning till om de går att undvika**. Om inte, så behöver något göras för att **motverka att det leder till ohälsa**.
- ❑ **Ge utrymme för pauser och återhämtning.**
- ❑ **Minimera nattarbete där alls möjligt.**
- ❑ Erbjud medicinska kontroller till arbetstagare som arbetar nattetid (AFS 2005:6).
- ❑ För för varje medarbetare anteckningar om jourtid, övertid och mertid (AFS 1982:17).
- ❑ Tydliggör förväntningar och gränser för t ex för mobil- och datortillgänglighet.

833

12 § Arbetstidens förläggning, kommentarer

13 § Förbjuda och motverka kränkande särbehandling

Motverka kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska **klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras** i verksamheten. Arbetsgivaren ska **vidta åtgärder för att motverka** förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Motverka kränkande särbehandling

13 § Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.

Allmänna råd:

- *Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy.*
- *Chefer och arbetsledande personal har ett särskilt ansvar när det gäller att förebygga, uppmärksamma och hantera kränkande särbehandling. Det är därför viktigt att de uppfyller kunskapskraven i 6 §.*
- *Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling.*
- *Exempel på förhållanden i verksamheten som är viktiga att vara uppmärksam på är konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.*

13 § Definitioner och exempel

- **Att kränka:** genom ord eller handling förnedra någon.
- **Särbehandling:** att bli behandlad annorlunda än andra på ett obegripligt och orättvist sätt och att riskera att hamna utanför arbetsplatsens gemenskap.
- **Kränkande särbehandling:**
 - Att inte bli hälsad på
 - Att bli kallad öknamn
 - Att bli utfryst
 - Att exkluderas från möten som man borde få vara med på
 - Att bli orättvist anklagad eller personligt uthängd
 - Att bli kallad för elaka saker inför andra
 - Sexuella trakasserier
 - Diskriminering (kränkande särbehandling på vissa grunder)
- **Mobbning:** någon utsätts för systematiska kränkningar under en längre tid och kan inte försvara sig.

838

13 § Den kränktes upplevelse

Obehagligt
Olustigt
Obegripligt
Orättvist

839

13 § Diskriminering

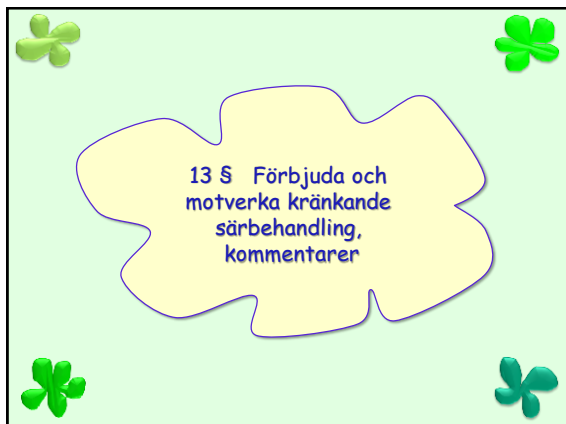
- Om grunden för kränkande särbehandling är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder kan det också handla om diskriminering.

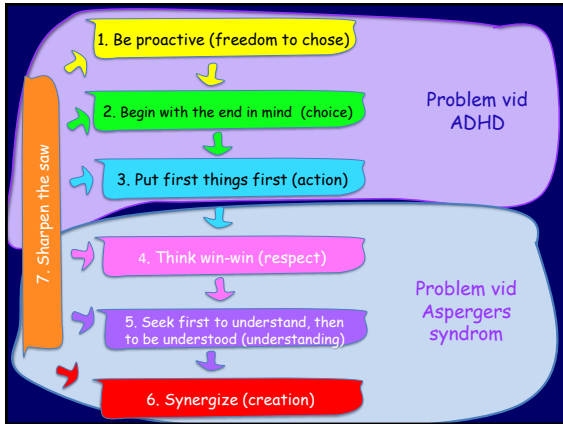
840

13 § Förebygg kränkande särbehandling

- Tydliggör för medarbetarna vad som avses, och att alla former av kränkning, diskriminering och mobbing är oacceptabelt och kommer att föranleda omedelbara åtgärder.
- Diskutera vad som kan vara kränkande särbehandling på er arbetsplats. Använd ord som obehagligt, olustigt, obegripligt och orättvist för att komma igång med diskussionen.
- Uppmärksamma och åtgärda riskkällor
 - Arbetsgruppen fungerar dåligt
 - Dålig stämning i gruppen
 - Förebygg och uppmärksamma konflikter
 - Ohälsosam arbetsbelastning
 - Otydligt arbetsinnehåll
 - Otydlig arbetsfördelning
 - Stora förändringar, till exempel omorganisation
- **Hjälp medarbetarna lösa sina konflikter.**

841





Den viktigaste frågan

Fungerar mitt sätt att vara?

- Tycker jag om de flesta människor jag har kontakt med?
- Tycker jag om mig själv?
- Har jag de relationer jag vill ha?
- Är mina relationer trivsamma och närande eller konfliktfyllda och destruktiva?
- Kan och vågar jag göra det jag verkligen vill i livet?
- Är jag på det hela taget nöjd med livet jag lever?

Mina svar beror huvudsakligen på min personlighet!
Dvs på mina övergripande mönster för känslor, tankar, reaktioner, beteenden, impuls kontroll och relationer.

849

Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

- t ex i sjukvården och i kriminalvården -

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

850

Personlighet och personlighetsstörning

1. Ett bestående mönster av inre erfarenheter och yttre beteenden som **skiljer sig från vad som förväntas** i personens kulturkrets, och som finns redan i tonår eller ung vuxenålder.
2. Kommer till uttryck inom kognitioner, affektivitet, mellanmänniskt samspel och impuls kontroll.
3. Och som leder till **lidande eller nedsatt funktion**.

Hur vanliga är personlighetsstörningar?

- > Normalbefolkning: 9-13 % totalt
- > Specifika ps: 1 - 3 %
- > Borderline: 1-2 %
- > Primärvård: 20 - 30 %
- > Inom psykiatri: 30 - 70 %
 - o KS öppenvård 1999: nära 50 %
 - o KS slutenvård 1999: drygt 25 % (BPD största gruppen)

OBS: Varierande svårighetsgrad!

Hur vet jag om patienten har en personlighetsstörning?

- ❖ Tänk tanken tidigt
- ❖ Skilj på state och trait
- ❖ Det "känns" ofta i kontakten, väcker starka känslor, anspänning
- ❖ Svårigheter i behandlingen - kan försvara den terapeutiska alliansen och samarbetet, svårt passa tider, svårförståeliga reaktioner och handlingar
- ❖ Patienten verkar ha en problematisk relation till många andra människor
- ❖ Missnöje, klagar på allt och alla, besviken, bitter, avisad
- ❖ Sociala funktionssvårigheter - arbete, studier, relationer
- ❖ Anamnes från patient, anhörig, personal
- ❖ Barndomsanamnes
- ❖ Social utredning

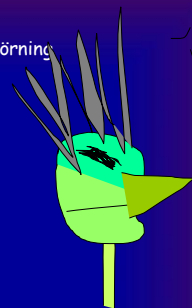
853

Att möta en patient med personlighetsstörning

- ❖ Patienten **uppfattar sig vanligen som normal** – det är de andra det är fel på.
- ❖ Patienten bär ofta med **sig dåliga erfarenheter av att relatera till andra människor**, och förväntar sig att mötet med dig kommer att bli likartat.
- ❖ Patienten **förväntar sig vanligen att ingen hjälp finns att få**, och är ofta misstänksam, reserverad eller avvisande mot andra människor, även de som vill hjälpa.
- ❖ Samtidigt är patienten ofta väldigt **känslig för inbillade eller verkliga avvisanden** och separationer och känner sig ofta lätt övergiven.
- ❖ **Patientens reaktioner på dessa och andra starka känslor kan lätt bli allvarliga** och resultera i t ex självskadehandlingar eller avbrytande av kontakten.

A: Paranoid personlighetsstörning

- Misstänker att andra utnyttjar, bedrar eller skadar henne
- Uppfylld av tvivel på vänners lojalitet
- Vågar inte visa andra förtroende
- Tolkar in kränkning i oskyldiga yttranden
- Ältar gamla oförrätter
- Upplever angrepp mot sig från andra
- Misstänker partner för att vara otrogen



Bemöt med
respekt

B: Narcissistisk personlighetsstörning

Ett genomgående mönster av **grandiositet, behov av att bli beundrad och brist på empati**

- Grandios känsla av att vara **betydelsefull**
- **Fantasier om obegränsad framgång och makt**
- Tror sig vara **speciell och förmer**
- Kräver **beundran**
- Orimliga **förväntningar om särbehandling**
- **Utnyttjar andra** för att nå sina mål
- **Saknar empati**
- Ofta **avundsjuk**
- **Arrogant och högdragen**

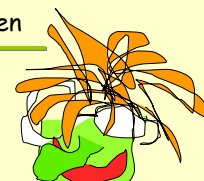


Låt henne "sitta kvar på tronen".
Förklara vänligt varför inte speciell behandling kan ges.

En helt vanlig dag på Serafen

Lina, 21 år

- Ångest och nedstämdhet
- Labilt humör
- Svart-vitt sätt att uppfatta tillvaron och andra människor
- Svårt klara relationer
- Skär sig för att lindra ångesten
- Flera självmordsförsök, ofta i samband med hot om separation
- "Vet inte vem jag är"
- Avskyr sig själv



"Varför ska man leva om det blir lättare om man bara dör... skär mig hela tiden, ingen ser. Kuratorn och psykiatriern är bara skit. Det hjälper ju inte. Jag mår ju aldrig bra... det känns om om alla polare också skär sig så de har nog med sig och orkar inte med mig."

Borderline personlighetsstörning

Instabilitet gällande affekter, självbild och relationer, samt impulsivitet

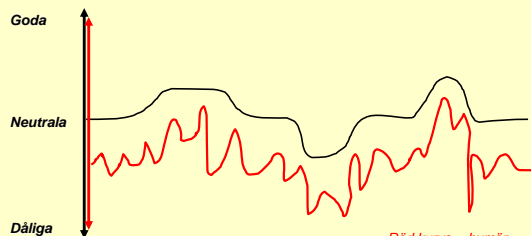
- Skräckslagen inför separationer
- Idealiserar och nedvärderar
- Störning i identitet och självbild
- Destruktiv impulsivitet (slösaktig, sexuellt, drogmissbruk, hetsätning)
- Självdestruktivitet (suicidförsök, skärningar)
- Affektiv labilitet
- Kronisk tomhetskänsla
- Aggressivitetsproblem
- Kortvariga gränspsykotiska episoder



858

Att reglera sitt humör - den instabile

Omständigheter /
händelser



Röd kurva = humör,
sinnesstämning

859

Några tillstånd som kan orsaka emotionell svajighet

- Depression
- Mani
- Bipolärt syndrom
- Depression eller mani med blandade drag
- Dysforiskt syndrom med debut under barndom och tonår
- Premenstruellt syndrom
- Krisreaktion/anpassningsstörning
- ADHD
- Borderline personlighetssyndrom
- Antisocialt personlighetssyndrom
- Trotssyndrom och uppförandestörning
- Hjärnskada

860

B: Antisocial personlighetsstörning, "psykopat"

Före 15 års ålder

- aggressivt beteende mot människor och djur
- skadegörelse
- bedrägligt beteende
- allvarliga norm- och regelbrott

Efter 18 års ålder

- svårt anpassa sig till normer, upprepat brottslig
- bedrägligt beteende
- impulsiv eller oförmögen planera
- ständigt ansvarslös
- saknar ånger



Var tydlig
Låt dig inte
duperas

Psykopaten i ett nötskal:

"De kännetecknas av att de saknar samvete; deras liv handlar om att tillfredsställa egna behov på andra människors bekostnad."

862

"Core features"

- Grandios
- Manipulativ
- Kylig brist på medkänsla
- Hal, opålitlig charm

863

Fråga: Hur vet jag om en för mig ny människa som ger ett trevligt intryck egentligen är psykopat?

Svar: Det vet du inte

864

Hares psykopatichcklista, HPC:

1. Talför/ytligt charmig
2. Förhöjd självuppfattning/grandios
3. Behov av spänning/blir lätt uttråkad
4. Patologiskt lögnaktig
5. Bedräglig/manipulativ
6. Saknar ånger och skuld känslor
7. Ytliga affekter
8. Kall/bristande empatisk förmåga
9. Parasiterande livsstil
10. Bristande självkontroll
11. Promiskuöst sexuellt beteende
12. Tidiga beteendeproblem
13. Saknar realistiska, långsiktiga mål
14. Impulsiv
15. Ansvarslös
16. Tar inte ansvar för sina handlingar
17. Många kortvariga äktenskapsliknande förhållanden
18. Ungdomsbrottslighet
19. Överträdelse av villkorad frigivning/utskrivning
20. Kriminell mångsidighet

865

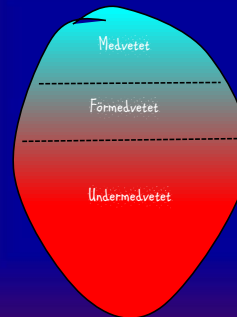
Psykopati har genomgripande effekter

1. **Känslor** (yttlig, ingen ånger, ingen ångslan)
2. **Interpersonell interaktion** (charmig, grandios, manipulativ)
3. **Livsstil** (oansvarig, orealistisk planering, impulsiv, dålig kontroll över beteendet)
4. **Antisocialt beteende** (stört beteende redan i barndomen, ungdomsbrottslighet, mångsidig kriminalitet)

En psykopat har alltid starka narcissistiska drag och vanligen även omfattande borderlinedrag

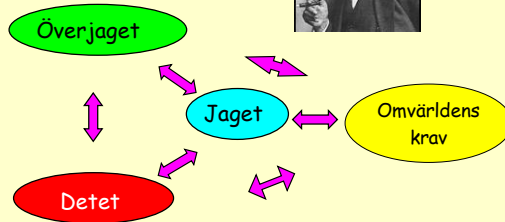
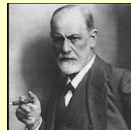
866

Freuds modeller

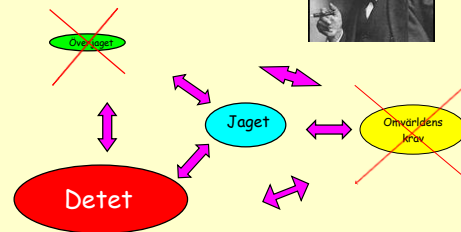
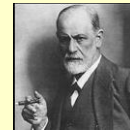


867

Psykodynamisk modell



Narcissim och psykopati



Två aspekter av psykopati

1. Personlighetsstruktur/karaktär

- Brist på skuld- och skamkänslor
- Brist på ånger
- Brist på djupare empati
- Brist på sympati

- Ser ingen anledning bry sig om andras behov

2. Beteende

- När **andras känslor och behov** är ovidkommande kan man utan samvetsbetänkligheter göra vad man själv tycker sig ha mest glädje och nytta av
- Att man även har **bristande impuls kontroll** och **oförmåga att förutse och bry sig om konsekvenserna** av sitt beteende gör inte saken bättre

870

C: Fobisk personlighetsstörning



Social hämning, känslor av otillräcklighet och överkänslighet för kritik

- Upptagen av rädsla för att bli illa omtyckt eller avvisad i sociala situationer
- Undviker kontakt om ej säker på att bli omtyckt
- Känner sig lätt förlöjligad
- Undviker aktiviteter där man kan bli kritiserad eller avvisad
- Hämmad i nya sociala situationer p g känslor av otillräcklighet
- Låg självkänsla, mindervärdeskänslor
- Ser sig som socialt oduglig och underlägsen

871

C: Tvångsmässig personlighetsstörning

Upptagen av ordning, perfektionism och kontroll

- Upptagen av detaljer
- Svårt genomföra uppgifter
- Fixerad vid arbete i st f fritid och vänner
- Oflexibel i värderingar
- Kan inte göra sig av med skräp
- Ovillig att delegera
- Snål mot sig själv och andra
- Stelbent och envis



Ge patienten tid och tålmod

C: Osjälvständig personlighetsstörning

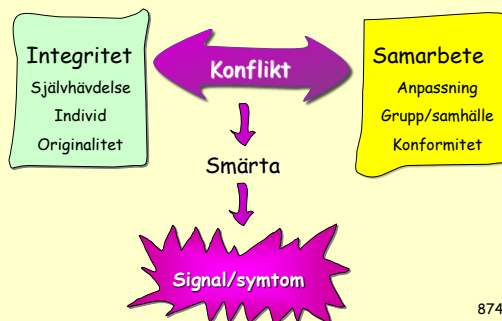
Beroende, behov av att bli omhändertagen, klängig

- Svårt ta vardagliga beslut
- Vill att andra ska ta ansvar i hennes liv
- Svårt uttrycka avvikande åsikt
- Väger inte ta initiativ
- Mån om att vara till lags
- Obekvämlig och hjälplös på egen hand
- Söker genast en ny relation när en upphör
- Orimligt upptagen av rädsla för övergivenhet



Tänk på att patienten vill vara till lags mot dig

Integritet och samarbete

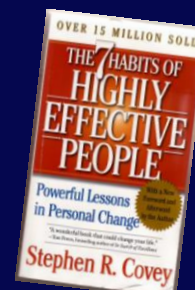


874

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2017-05-03

Michael Bohrene

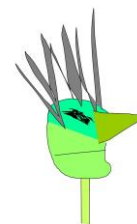
Akta dig för förnöjsamhetsfanatism - vi SKA inte trivas överallt

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

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

876

"Kommer inte att hända"



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?

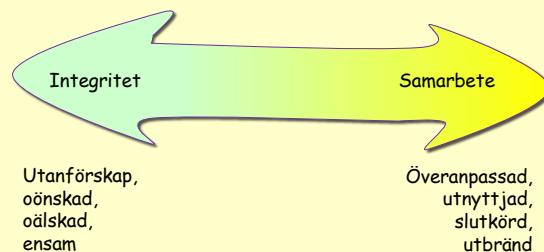
Å andra sidan - vad kostar det att **inte** vara med här?

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

Vad saken gäller

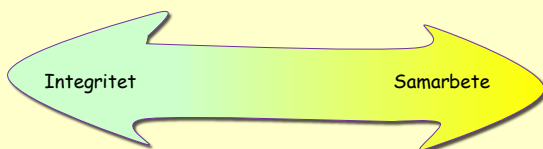
Vem ska jag egentligen samarbeta med, om vad, när, hur och varför?

Vilken position du intar avgör vilken sorts problem du kommer att ha i ditt liv



Var har du din medarbetare?

Samarbetar hen för mycket eller för lite?
Samarbetar hen på ett sätt som är bra eller dåligt för hen?
Samarbetar hen om rätt saker?



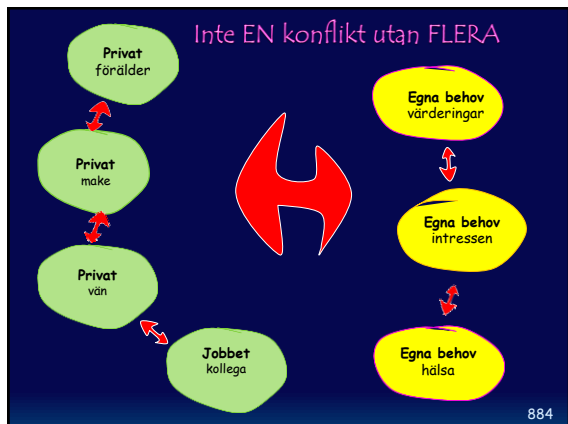
Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

882

Falsk dikotomi?



883



Går det att "flytta" den andre mot mitten?

Insikt

- Förstår hen var hen befinner sig?
- Kan hen annars förmås förstå?

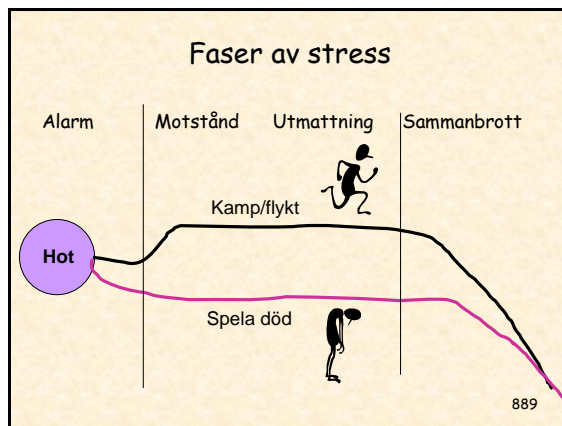
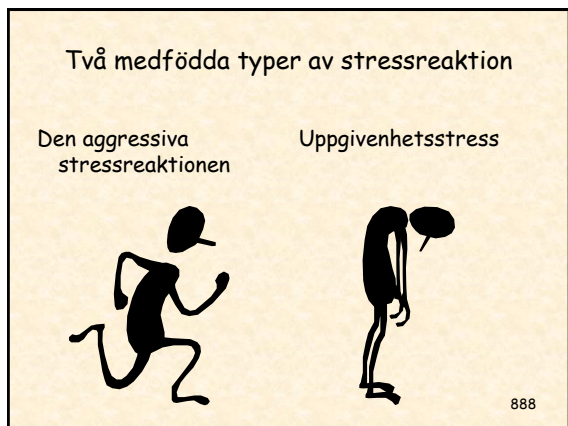
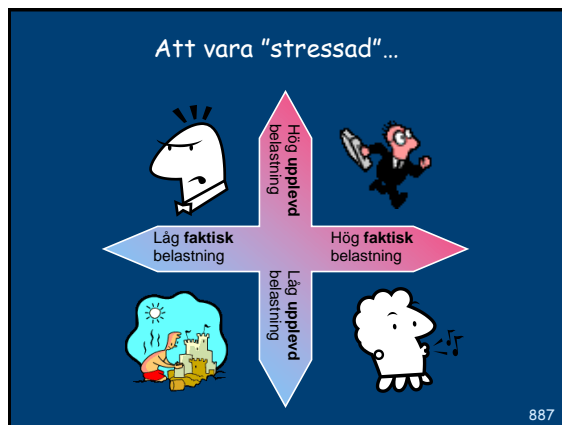
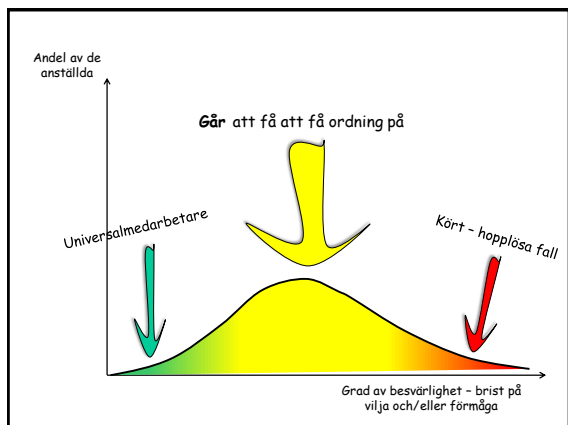
Motivation

- Vill hen byta position, dvs förändra sig?
- Vad skulle vinsten vara för hen själv?

Förmåga

- Kan hen förflytta sig?

885



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

Vägar att hantera stress

Problemlösning

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



Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

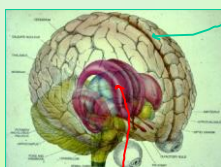


"Spela död"-program

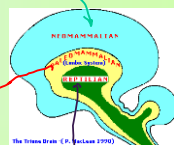
Broms - parasympatiska nervsystemet

891

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...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

"Röd och grön zon"

Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslor och tankar står till vår tjänst
- Fäktat eller fly efter rationellt övervägande

Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Tunnelseende
- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner

Hög stress

- Reptilhjärnan tar över.
- Dom och vi; utdefiniering och indefiniering
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

893

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.

894

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".

895

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

} "HALT"

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.

897

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

Test
"Vardagslivets stress"

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

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

Test
"Vardagslivets stress"

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 mötgång
- 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

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

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

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



Tack till Maria Larsson

903

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.**

904

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 behandlingserfarenheter.
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001



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

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

"Jag föredrar att..."

"Jag hinner inte..."

Vad menas med att "ta ansvar"?

Socialt ansvar - ansvar för andras väl och ve, för sådant de inte själva klarar och behöver hjälp med, för att ingå avtal, för samhället.

Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

- mitt eget liv
- mina handlingar
- mina känslor
- mina tankar
- mina värderingar
- min integritet
- vem är jag i världen
- min inverkan på andra!

907

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.

918

Villkorad villkorslöshet?

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 ovillkorligt eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

Självförtroende	Självinsikt	Självrespekt
<p>Träna, förbättra kunskaperna och prestationerna.</p> <p>Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.</p> <p>Realistiska mål och ambitioner.</p>	<p>Ödmjukhet och nyfikenhet.</p> <p>Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.</p> <p>Ta emot, inte gå i försvar.</p> <p>Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.</p>	<p>Göra gott för andra.</p> <p>Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.</p> <p>Vara autentisk, visa vem jag är.</p> <p>Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.</p>

"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.

911

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

1. Hjälプ dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälプ dem nansera 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.



912

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

913

Diskuterat

Vad kan hända om Kalle faktiskt
GÖR som jag vill?

914

Självinsikt

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

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.

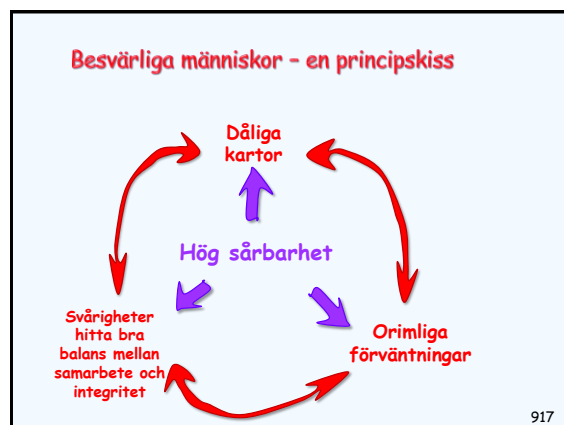
915

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.*



Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



918

Bullertesen

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp).
2. Brusgruppen (stor neutral grupp).
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp).

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen!

L-E Liljeqvist

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning.

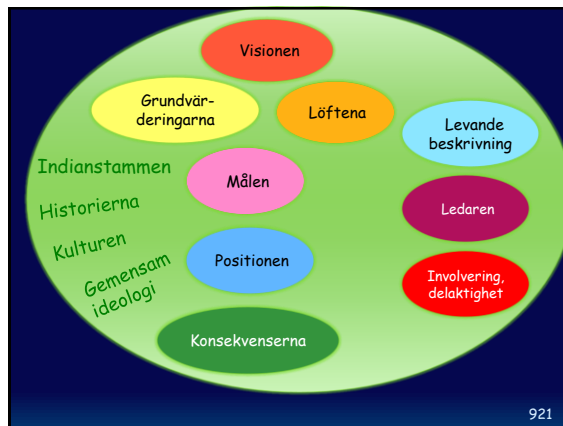
Vad kännetecknar företag och medarbetare som lyckas, som når sina mål och som har kul på vägen?

Ingebrigt Steen Jensen
Ona Fyr

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

NO ETT FÖRHÅLLNINGEN
LENN NORDIN

920



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

922

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

923

<p>Vi vill inte ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> meningslösa sammanträden strategiplaner organisationsplaner omorganisationer byråkrati implementeringar budgetmonomani enfaldighet hyckleri <p>Vi vill inte ha tråkigt!</p>	<p>Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!</p> <p>Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.</p> <p>...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...</p> <p>Vi vill ha kul på jobbet!</p>
--	--

924

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

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?

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

927

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.

928

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.



930

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 får inte det man föresatt sig, bruket förgäves.
 - ❑ För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - ❑ Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- ❑ Konflikter med kollegor, ledning eller kunder.
- ❑ Neglering 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.

931

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

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



933

Självinsikten 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 Lyhörthet Tydlighet	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasaden	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 självkännedom Diskutera

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?

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 det.
- **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 omsorg och mod.
- Förmedla att du är **tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.**

938

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, **tom** 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.

939

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.

940

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.

941

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 empati 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.

942

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl!

943

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.

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

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

946

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**.



947

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.



Martin Grauers

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

SvD Näringsliv 11 sept 2011

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.

951

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

Alternativ chefskurs

Har du prövat med att försöka
TYCKA OM
dina medarbetare?

953

Chefsens 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

954

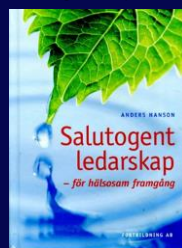
Jag har inte hittat på detta själv



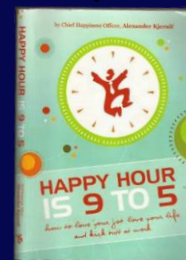
955

Två till

Mening och syfte



Glädje



956

16-åringen på villovägar



Varför **skulle** hon lyssna på dig?

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.

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.

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto

Tänker win/win

Försöker förstå varandras behov

Synergi

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.

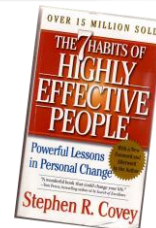
The seven habits of highly effective people
- restoring the character ethic

"Att leva och verka till 100 %"

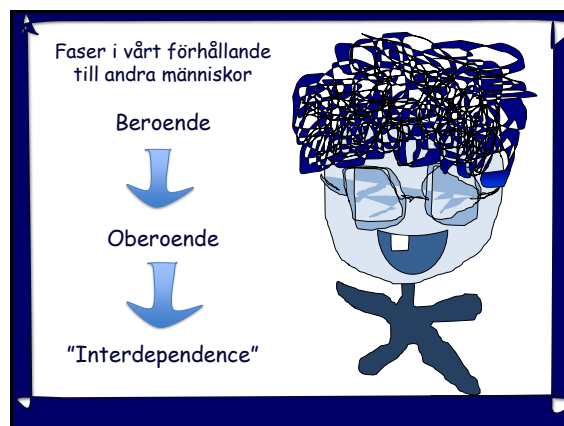
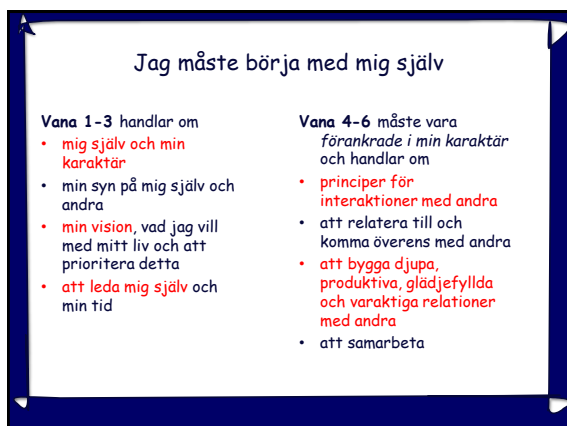
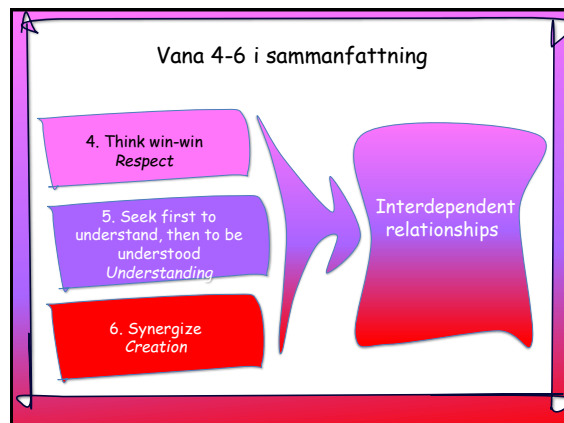
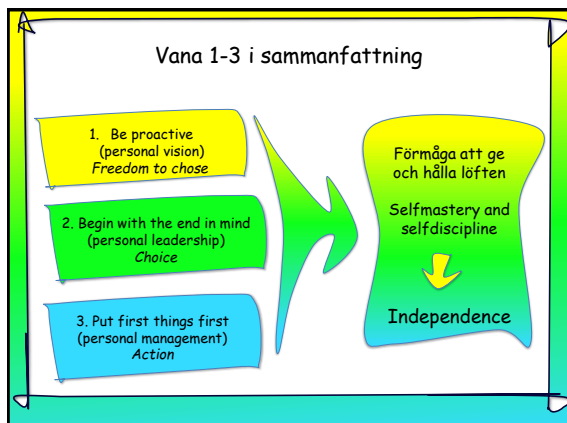
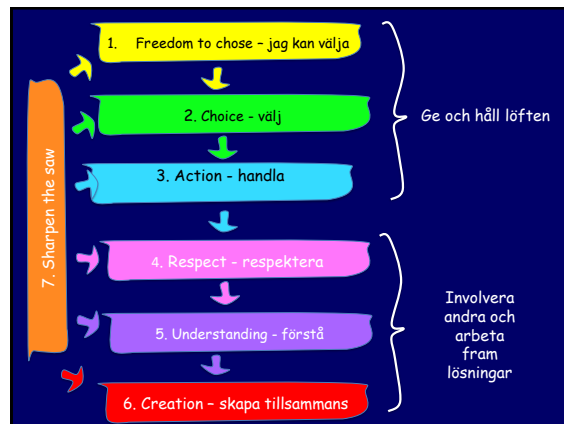
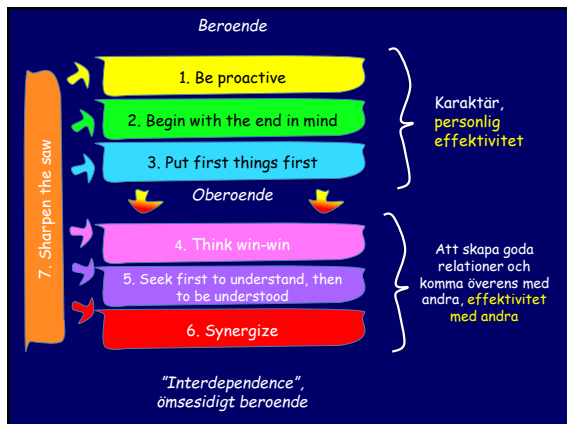


En personligt färgad sammanfattning av
Michael Rangne

mrangne@gmail.com



<https://www.stephencovey.com/>
<http://www.youtube.com/watch?v=78AVc2jV45g>



Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



Ömsesidigt
beroende!

Vår kultur hyllar oberoende och självständighet.

Framgång och ett lyckligt liv bygger emellertid på vår förmåga till effektivt samarbete med andra människor, ömsesidigt beroende.

Men bara människor som utvecklat en hög förmåga till oberoende klarar detta!

Faser i vårt förhållande till andra människor

Beroende



Oberoende



"Interdependence"

Coveys vana 1-3 handlar om vår karaktär, "karaktärsvanor".

Coveys vana 4-6 handlar om vår personlighet och hur vi relaterar till andra, "personlighetsvanor".

Tillsammans, konsekvent använda, leder de oss genom utvecklingen från beroende över oberoende till ömsesidigt beroende.

Beroende

- "Du", "dom".
- Du gjorde detta mot mig. Det är ditt fel. Du måste ta hand om mig.
- **Ansvar**et förläggs utanför dig själv, externalisering.
- Jag behöver andra för att få vad jag vill ha.

Former av beroende

- Fysiskt: Andra behöver ta hand om mig (barn, sjukdom).
- Emotionellt: Min känsla av trygghet och värde styrs av andras åsikter om mig. Andras ogillande kan vara förödande.
- Intellektuellt: Andras tankar och åsikter styr mitt eget tänkande.

Oberoende

- "Jag".
- **Själv**tillit, självförtroende. Jag kan välja. Jag kan göra det. Jag kommer att göra det. Jag klarar mig själv.
- **Ansvar**et (och skulden) förläggs hos mig själv, internalisering.
- Jag kan få vad jag vill ha genom min egen ansträngning.
- Är en bra grund för "interdependency" men är inte tillräckligt för att hantera vår tids krav.

Interdependency, ömsesidigt beroende

- "Vi".
- **Samarbete**.
- Vi kan göra det. Vi kommer att göra det. Vi åstadkommer detta tillsammans.
- **Det fordras såväl min egen ansträngning som samarbete och hjälp från andra för att uppnå det jag vill.**
- Mer mogen inställning än oberoende, men vi behöver erövra en hög grad av oberoende innan vi kan uppnå samberoende.
- Våra största prestationer fordrar "interdependency skills". Ett bra och effektivt liv bygger på denna förmåga!

Varför har vi det som vi har det tillsammans?

Våra relationers kvalitet uppstår inte i ett vakuum, eller av en slump.
De är resultatet av ett antal väl definierbara **personliga egenskaper och beteenden**.



976

Hur vi kommunicerar med andra bestämmer i slutänden vår livskvalitet.

Anthony Robbins, utbildare och coach.

Egenskaper/beteenden som gynnar goda relationer

Vänlighet	Öppenhet
Omtanke	Ärlighet
Intresse	Respekt
Empati	Beslutsamhet
Sympati	Personligt ansvarstagande
Tålmod	Tolerans
Jämnmod	Osjälviskhet
Reflektion	Förmåga att engagera och binda sig, att ge av sig själv till en annan
Impulskontroll	
Humörkontroll	

978

Mindre effektivt

Brist på allt det föregående
Självcentrering/narcissism
Behov av att kontrollera vår omgivning
Retlighet
Impulsivitet
Oföretsägbarhet
Hetsighet
Misstänksamhet
Njutningslystnad

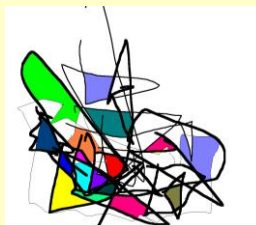
979

Om vi vill ha goda relationer...

...ligger det en fara i att tycka att andra "får ta mig som jag är" - kanske ingen som vill det, eller så blir förhållandet miserabelt!

...måste vi medvetet odla de goda egenskaperna och tämja de dåliga.

...bör vi välja våra vänner och partners utifrån samma tänkande.



"Soffan"

"Det är en av de vackraste compensationerna här i livet att ingen uppriktigt kan försöka hjälpa någon annan utan att hjälpa sig själv."

Ralph Waldo Emerson



Michael Ronghe

2017-05-03

981



Vad kan vi lära av Buddha?

Om vi har ödmjukhet kommer vi att se varje situation och varje människa som vår lärare.

Sökaren nr 1/1986

att välja. Glädje
Kay Pollak

ATT VÄXA GENOM MÖTEN
Kay Pollak

1. Vi kan välja vad vi känner och hur vi mår.
Alltid och i varje stund.
2. Varje möte kan ge oss något för egen del.
Vartenda ett.

Michael Rangne 2017-05-03 984

Hur skulle våra möten med andra bli om...

...vi utgår från att vi har **något att lära** av varje människa?

...vi utgår från att varje möte med en annan människa är en **möjlighet till glädje och mening** för oss själva?

... vi utgår från att ett äkta möte med en annan alltid **lämnar båda åtminstone en smula förändrade?**

Hur skulle det kännas för den andre om...

...han upplever att han har betydelse för oss, att han ger även oss något värdefullt för vår egen del?

Är det verkligen "beröm" och "belöning" vi vill ha?


Eller vill vi ha bekräftelse, uppskattning, uppmuntran, kärlek och andra uttryck för äkta känslor?

Vi vill inte vara "duktiga" - vi vill **betyda något** för en annan människa, vi vill beröra denne.

↓

Alternativ till beröm: "TACK!"

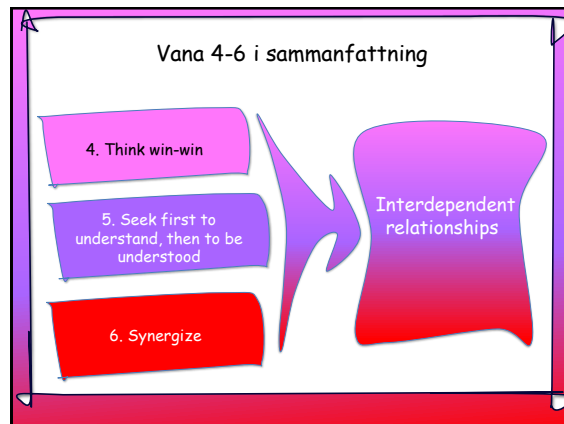
Alla människor avskyr att ta order!



Tala inte om för medarbetaren vad han ska göra om du inte blir ombedd - fråga istället vilka förslag han själv har och vad han tycker vore den bästa lösningen.

"No involvement, no comittment" (den som inte är med kommer att vara emot).

988



There can be no friendship without confidence, and no confidence without integrity.



Samuel Johnson

Vana 4-6 i praktiken

- Jag närmar mig varje relation med inställningen att vi **båda ska bli nöjda** (vana 4).
- Jag ska **först själv försöka förstå den andre** (vana 5).
- När denne känner att jag förstår **ska jag i min tur försöka göra mig själv förstådd** (vana 5).
- Därefter ska jag tillsammans med den andre sträva efter **kreativ problemlösning** där vi skapar bättre lösningar och ur psykologisk synvinkel bättre överenskommelser än de vi ursprungligen föreslog varandra (vana 6).

Vana 4-6 i praktiken

- "Låt oss finna en lösning vi båda tycker är bra. Är du med på det?" (vana 4).
- "Låt mig först lyssna på dig" (vana 5).
- Kommunicera det den andra förmedlar på ett sätt som gör att denne känner sig sedd och förstådd på djupet. "Låt mig se om jag förstår dig rätt. Du känner [...] och vill [...] därför att [...] Har jag uppfattad dig rätt?" (vana 5).
- Först nu beskriver du ditt eget önskemål och bakgrunden till det (vana 5).
- Försök nu tillsammans finna en lösning som båda tycker är bättre än någon av era egna ursprungliga alternativ (vana 6).

Vana 4-6 syftar till att båda ska bli nöjda

- I en anda av respekt och ömsesidig förståelse satsar vi högre än win-lose eller lose-win, inte heller nöjer vi oss med en kompromiss. I stället skapar vi genom djup ömsesidig förståelse, win-win-inställning och kreativ samverkan nya alternativ och möjligheter som vi båda kan känna oss genuint nöjda med och som tillgodoser båda parterns behov och önskemål (vana 6).
- Jag lyssnar och kommunicerar med respekt. Sedan använder jag min kreativa kapacitet till att fundera ut alternativ med win-win-kvalitet.
- Detta kräver tid, tålamod och karaktärsstyrka. Det kräver den inre styrka som kommer från att jag är trogen mina djupaste värderingar (value system). Det kräver vana 1-3.

Vana 4-6 bygger vidare på vana 1-3

- Jag behöver hitta rätt balans mellan mod och omtänksamhet, mellan respekt för mig själv och respekt för den andre.
- Denna balans är essensen och frukten av vana 1-3. **Det är vana 1-3 som gör att jag framgångsrikt kan praktisera vana 4-6.** Vanorna har en inbördes sekventiell ordning och jag behöver utveckla min karaktär innan jag använder mig av teknik och metoder.

Vana 4-6 är ingen manipulationsmetod

- **Jag kan inte skärda utan att först ha planterat och vattnat min sädd.** Det finns ingen "quick fix".

Habit 4 Think win-win

Win/win är inte en teknik eller metod

- **Win/win är ingen metod eller teknik. Det är ett sätt att se på människors interaktioner.**
- "It is a total paradigm of human interaction. It comes from having a character of integrity and maturity, and from having the abundance mentality - the belief that there is enough to go around for everyone".
- Det bygger på en karaktär som präglas av integritet, mognad och överflödsmentalitet.
- Det växer fram ur förtroendefulla relationer.
- Det konkretiseras i överenskommelser som tydligt klargör och styr både förväntningar och prestationer.
- Det frodas i stödjande system.
- Det förverkligas i en process som inbegriper vana 5 (försök först förstå) vana 6 (sök synergi).

Win/win handlar om min *inställning*

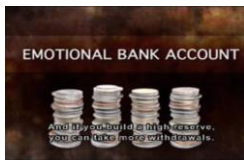
"Win/win is a frame of mind and heart that constantly seeks mutual benefit in all human interactions... With a win/win solution, all parties feel good about the decision and feel committed to the action plan... It's not your way or my way; it's a better way, a higher way."

Stephen Covey

Det emotionella bankkontot = det förtroende och den trygghet som har byggts upp i förhållandet



Ett välfyllt konto leder till *tillit, förtroende och respekt* och möjliggör uttag när det behövs och när vi kantar oss



Vill du ha goda relationer - gör insättningar!

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

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

- Vänlighet
- Omtanke
- Omsorg
- Respekt
- Ärlighet
- Hålla mina löften
- Lyssna förutsättningslöst och verkligen försöka förstå
- Acceptans
- Uppskattning av personen och dennes åsikter

Att ge den andre vad han behöver och att hjälpa honom att se att det är det han får!

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!

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.

Hur välfyllt är ditt konto hos...

- Din partner?
- Din fru?
- Dina barn?
- Dina vänner?
- Dina medarbetare?
- Din chef?



Vilka insättningar kan du göra på dessa konton?
Skriv en insättning du skulle kunna göra hos var och en.

- Min partner?
- Min fru?
- Mina barn?
- Mina vänner?
- Mina medarbetare?
- Min chef?



Vägen till win/win



Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Använd dig av din karaktär och **var proaktiv (inte bara reagera)**.
- Satsa på att **utveckla relationen**.
- **Gör insättningar på det emotionella bankkontot** (intresse, lyssnande, förståelse, respekt, uppskattning, omtanke, ärlighet, välvilja).
- Ägna mer tid åt **kommunikationsprocessen**.
- Lyssna mer och djupare, **försök förstå**.
- **Uttryck dig tydligt och med mod**.
- **Ge dig inte förrän du lyckats få den andre att inse** att du verkligen vill att er överenskommelse ska bli till förmån även för honom.

Vad gör jag när jag möter någon med en win/lose-inställning?

- Försök **hjälpa den andre att inse att han kan få mer av vad han själv vill** genom att satsa på vad ni båda vill.
- Hela denna process är en massiv insättning på det emotionella bankkontot.
- När du lyckas med detta utövar du inte bara ett transaktionellt utan även **ett transformerande (förvandlande) ledarskap**. Du **påverkar inte bara resultatet utan även den du förhandlar med och er relation**.
- När inget hjälper - kom ihåg att **inget avtal, "no deal", är ett alternativ**.

Utövar du ett transaktionellt eller ett transformerande ledarskap?

Transaktionellt/förvandlande

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

Transformerande

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

"Chefsbrev" (manager's letter), prestationsöverenskommelse

1. Grundlig gemensam *diskussion* om förväntningar, riktlinjer och resurser för att se till att de står i samklang med organisationens mål.
2. Den anställde skriver utifrån diskussionen en "*prestationsplan*".
3. Den anställde skriver ett "*chefsbrev*"; ett brev till chefen som sammanfattar diskussionen och anger när den bifogade prestationsplanen ska vara slutförd och när uppföljningen ska äga rum.

Medarbetaren kan nu styra sig själv inom överenskomna ramar.

Chefens roll

1. Tar initiativet till överenskommelsen
2. Sätter igång det hela
3. Undanröjer hinder
4. Hjälper till som assistent när han blir ombedd
5. Håller sig i övrigt ur vägen
6. Följer upp vid den gemensamma självutvärderingen

Modifierat efter Peter Druckner

4-5. System/struktur och processer

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

4-5. System/struktur och processer

- Win/win fungerar bara i en organisation där systemen stöder det.
- Samtliga delar av systemet - utbildning, planering, kommunikation, budget, information, belöning - måste stödja samarbete och win/win.
- Belöningsystemen måste knyta an till organisationens mål, värderingar och vision.
- Man får det man belönar. Om du propagerar för win/win men belöningsystemen premierar win/lose fungerar det inte. Förespråkar du samarbete men systemet belönar konkurrens så får du konkurrens.
- Tävling och konkurrens kan vara bra gentemot *andra* organisationer eller mot tidigare resultat, men är vanligen förödande *inom* en organisation. Där behövs samarbete.

Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood

The deepest hunger of
the human soul is to be
understood.

Stephen R Covey

Tänk om kärlek helt enkelt är att...

Lyssna!?

Create in me, oh God, a listening heart!

1020

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå!

Du lyssnar på djupet, helt och fullt.
Du försöker tränga djupt in i den andres hjärta och hjärna, känslor och tankar.
Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att kunna beskriva den andres uppfattning lika bra som han själv.

Hör jag bara orden missar jag kanske allt

Ord
↑
Känslor
↑
Önskningar
↑
Medvetna behov
↑
Omedvetna, fundamentala mänskliga behov

Vad menar vi med att "förstå"?

Den stackars egentliga världen - "verkligheten" - som den faktiskt ser ut syns knappt på grund av alla pålagringar!

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

1023

Hur tänker du nu?
Hur tänkte du då?

1024

Empati i praktisk handling

Vad behöver denna människa just nu?

↓

Hur kan jag hjälpa henne med det?

1025

Om att skapa en allians - en början

1. Alla vill något.
2. Finn ut (fråga) vad just denne människa vill.
3. Bekräfta önskemålet.
4. Förmedla att du vill hjälpa honom att uppnå detta.

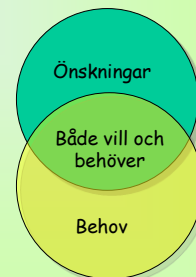
Önskan eller behov?

Vad den andre **vill och önskar**

- Vi måste börja här; intressera oss för och ta reda på.

Vad den andre **behöver**

- Vi måste intressera oss även för detta, utan att sätta oss över personen eller reducera honom till objekt.



Lathund för fungerande kommunikation

- **Försök först att förstå**, först därefter att själv bli förstådd.
- Dörröppnare: "berätta mer".
- **Lyssna efter DEN UNDERLIGGANDE KÄNSLAN.**
- "Spegla" vad du uppfattar att den andre säger.
- **Bekräfta** den andre, visa att du tycker hans känsla är förståelig och okay.
- Använd "jagbudskap".

Att lyssna empatiskt

1. Lyssna noga på den andres berättelse.
2. Återge, "spegla", vad du uppfattar att den andre sagt. **Spegla** då även de **underliggande känslor och farhågor** som du tycker dig uppfatta.
3. Fråga om du har uppfattat den andre rätt.
4. **Försök fånga upp den andres behov och önskemål.** Förmedla vad du uppfattar att den andre behöver i den aktuella situationen, och **vad hon vill ha från dig.**
5. Fråga om du har uppfattat även detta rätt.
6. **Bekräfta svaret och berätta vad du nu skulle vilja göra.**
7. Fråga om den andre är nöjd med detta, eller om hon vill att du ändrar eller lägger till något.
8. **Tacka** för samtalet och förmedla att det gett dig något av värde för din egen del (om det är sant).

Vill jag påverka måste jag börja med att lyssna

- Det är inte bara en moralisk utan även en praktisk fråga.
- **Om jag vill påverka en annan människa är jag så illa tvungen att börja med att verkligen lyssna på och förstå henne.**
- Om jag inte gör det kommer jag inte att ha tillräcklig insikt i hennes situation och behov för att kunna föreslå alternativ som hon skulle ha nytta av.
- **Den andre kommer inte att vara intresserad av mina förslag, om hon inte upplever att jag först sett henne och förstått hennes behov.**

Försök först förstå... sedan att bli förstådd!

- Både mognad och win/win-attityd kräver balans mellan mod och hänsyn.
- Att försöka förstå kräver hänsyn.
- Att försöka göra sig förstådd kräver mod.

För att **göra dig förstådd** behöver du använda dig av...

Ethos - din personliga trovärdighet, den tillit människor har till din integritet och kompetens, ditt känslomässiga bankkonto hos andra.
Din karaktär!

↓ +

Pathos - inlevelsesidan, känslan, din förmåga att uppfatta den emotionella aspekten av en annan människas kommunikation. Din egen förståelse, innan du försöker göra dig själv förstådd.
Din empatiska förmåga!

↓ +

Logos - logiken, den resonerande aspekten av framställningen, vad, hur och varför. Din förmåga att göra en effektiv presentation, klar och tydlig, inklusive nödvändiga förberedelser.
Ditt intellekt och ditt förnuft!

Vana 5 och proaktivitet

Varför vänta tills någon kommer med problem?

Använd din kompetens inom vana 5 till att **förebygga** problem.

Var med dina närmaste på tu man hand, dela deras liv, lyssna på dem, förstå dem, hör vilka problem och svårigheter de har, lär från dem, ge dem luft, fyll på bankkontot.

Se livet genom varandras ögon.

Investera i dina medmänniskor!

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.

Habit 6

Synergize

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto

Tänker win/win

Försöker förstå varandras behov

↓

Synergi

Vana 6 - sök synergi

Principer för kreativt samarbete

- Synergi är kronan på verket!
- Synergi innebär att helheten är större än summan av delarna.
- Synergi innebär sann kreativitet, vi försöker skapa nya alternativ, något som än så länge inte finns. Båda parter arbetar tillsammans för att genom kreativt samarbete hitta nya alternativa lösningar. Man utgår från bådas förslag och arbetar fram ett nytt förslag som båda tycker är bättre än någon av parternas egna ursprungliga förslag.
- När människor kommunicerar med respekt och kreativitet lär de sig mer om varandras behov, och med hjälp av denna ökade insikt kan de lättare åstadkomma nya och bättre lösningar. Värdesätter, respekterar och tar tillvara skillnader.
- Lagarbete, lagbyggande, utveckling av harmoni och kreativitet i samspelet med andra. Effektivitet i en verklighet som präglas av ömsidigt beroende.
- Frukten av att behärska alla de andra vanorna. Vår högsta uppgift och samtidigt vår svåraste utmaning.

Synergi är inte samma sak som att kompromissa

- Vid en kompromiss får båda parter göra avkall på en del av sina önskemål.
- Med synergi menas att **man hittar en lösning som båda tycker är bättre än de ursprungliga alternativen.**
- Detta blir möjligt eftersom en välfungerande och empatisk människa bryr sig om hur helheten blir inte bara för sig själv utan också för den andre. *Man vill den andre och relationen väl.*
- Jag vill att även den andre ska vara nöjd, eftersom jag bryr mig om henne och det är viktigt även för mig att det blir bra för henne. Vi har ett värdefullt "känslomässigt bankkonto" hos varandra som det är viktigt att vårda.

Vana 6 - sök synergi

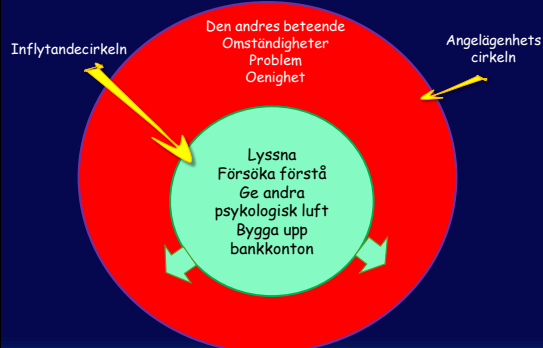
- Synergi bygger vidare på vana 4 och vana 5.
- Använd vana 4-6 sekventiellt vid konflikter, tvister och motstridiga önskemål
 - Låt oss diskutera tills vi hittar en lösning vi båda är nöjda med (vana 4).
 - Förklara för mig vad du vill och varför (vana 5).
 - Vad kan vi göra för att åstadkomma det vi båda vill (vana 6)?
- Resonemanget utgår från att båda parter vill finna en lösning som tar hänsyn till bådas behov, eftersom **båda värdesätter varandra och deras gemensamma relation. En lösning där jag får som jag vill men där den andre blir besviken är, allt sammantaget, inte en bra lösning för mig själv.**

Synergiskapande ligger delvis inom min egen inflytandecirkel

Jag kan alltid

- Eftersträva win/win och synergi
- Försöka förstå
- Uppskatta skillnader och andra människors perspektiv
- Visa mod och hänsyn
- Kommunicera öppet
- Uttrycka mina känslor, tankar och synpunkter på ett sätt som uppmuntrar andra att själva vara öppna

Relationer och din inflytandecirkel



Saker vi Egentligen vill ha

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



Vi vill varken ha beröm eller metoder...

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



Vilken sorts ledarskap utövar du?

Transaktionellt

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

Transformerande/förvandlande

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

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

Slursats

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

Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

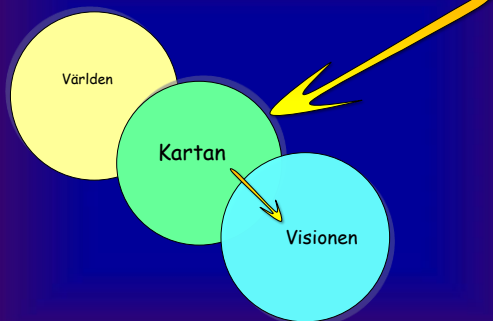
Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

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

JOBBA litet!

1047

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här!



Alla människor har behov, alla vill något



Identifiera och tillfredsställ människors behov

1049

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."

1050

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!

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

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.

1053

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.

1054

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 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.

1055

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.

105d

Chefens tredje bud

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.

Ni deltar inte i samma samtal

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

I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Odlia 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

1059

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

1060

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.

1061

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 symptomen?**
- **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?

1062

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.

1063

Frågor till den som redan blivit sjukskriven

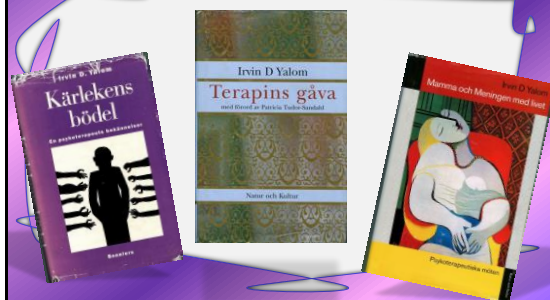
- Upplever du att du inte alls klarar att jobba här som du mår just nu?
- Upplever du att situationen här på din arbetsplats bidragit till att du mår dåligt? Om så, vad?
- Tror du att du kommer att kunna komma tillbaka och arbeta här när du mår bättre?
- Vad skulle vi i så fall behöva ändra på?
- Finns det något du själv skulle kunna göra eller ändra på för att det ska bli lättare för dig att komma tillbaka hit och arbeta?
- Om vi lovar att göra vårt bästa från vår sida, är du då beredd att göra en planering för arbetsåtergång 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 Arbetsåtergång för noviser:)

1064

Lästips för psykoteraپیntresserade

<http://lorami.se/onevstap/2017/05/03/Beten/Samtalstips%20fr%C3%A5n%20Terapi%20g%C3%A4llande%20Irvin%20D%20Yalom.pdf>



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

Stressekvationen och denna kurs

Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

Skyddet

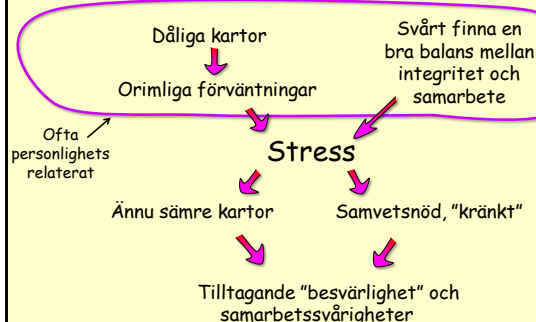
1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. God balans mellan integritet och samarbete

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

4. Gemenskap, goda relationer
5. Egenmakt och kontroll
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

1066

Problemen förstärker varandra



Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska medarbetare

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

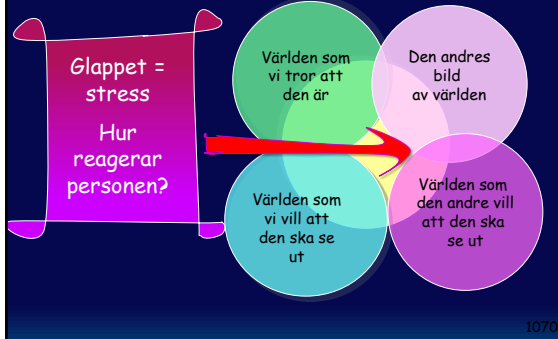


Tips för att hantera människor i "röd zon"

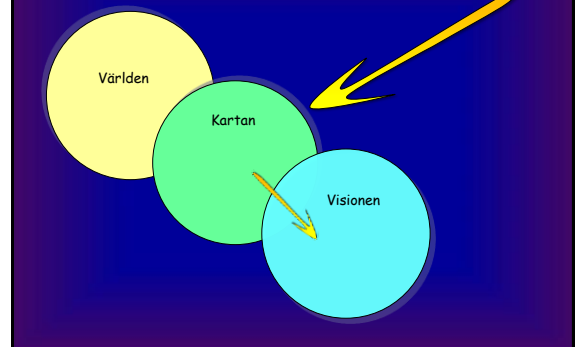
- **Var närvarande**, uppfatta vad som händer.
- **Håll dig själv lugn**, höj inte rösten.
- **Ta ansvar för "klimatet"**. Vänlighet och mjukt tonfall.
- **"Kom" från rätt plats**: Visa att du är vän, på hans sida, att du vill väl.
- **Köp tid**: Erbjud kaffe, mat, vila, paus, betänketid, värme.
- **Logik**, 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**.

1069

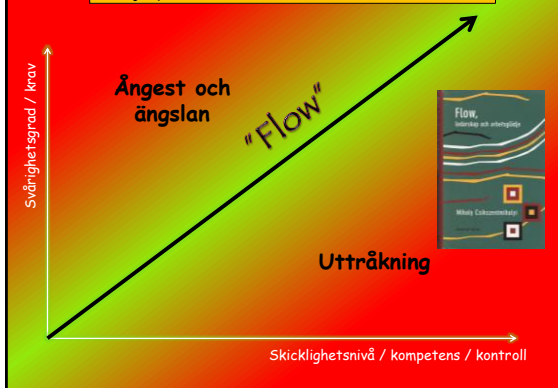
Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?



Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här



Hjälp dina medarbetare arbeta i flow



Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: **vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?**
- Fråga dig hur du kan **hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow**.
- **Fråga medarbetaren samma sak**.
- Försök sedan **skapa de förutsättningar som behövs**.
- **Flow ger "inre" belöning**, är 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

1073

Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

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

1074

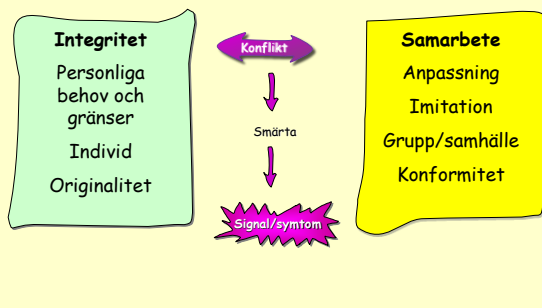
Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre...

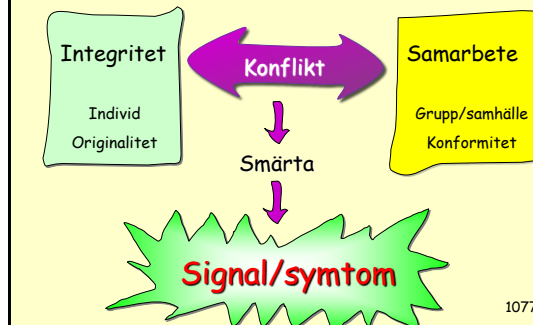
- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestringarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i **konflikt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

1075

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



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

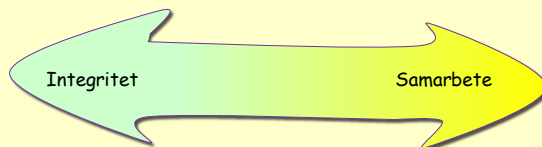


1077

Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

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

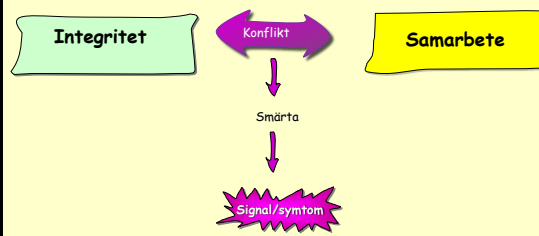


Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

1078

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




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 skärpa lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

1081

Hjälp MA få ihop sitt liv



1082

Fritid och arbete - "balans i livet"

1083

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara? **Göra skillnad för mina medmänniskor**

Roll: Förälder Make Vän Arbetskamrat Chef

Vision/ "mission" Fantastisk pappa

Konkreta mål: Min son ska känna att jag älskar honom
Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet

Långsiktiga handlingar: Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag
Tala i en kärleksfull ton när vi umgås
Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt

Göra i veckan: Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...

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?



1086

Näjdade medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

1087

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."

1088

Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

Då hjälper det inte att jobba mindre - du måste istället ÄNDRA på något!

"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."

1090

STRESS

- Dåliga chefer
- Integritetskonflikter
- Mobbing
- Orättvisor
- Besvärliga medarbetare
- Överdriven stress
- "The cult of overwork"
- Konflikter
- Byråkrati
- Negativa människor
- Tråkiga arbetsuppgifter
- Rädsla för att förlora jobbet
- Brist på "Happy actions"

Vänstingarna?

1092

Verksamhetens viktigaste val

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

1093

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!**

"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

1095

Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

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

Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?

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!

1097

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

...**hen lämnar dig!**

1099

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

1101

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl!

1102

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.

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

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.



Martin Grauers

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

SvD Näringsliv 11 sept 2011

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.

1107

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

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
1109

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, hobby?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

1111

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

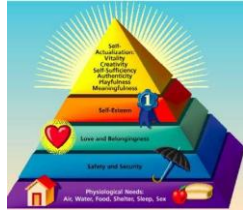
1112

En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



1113

Recept för ett lyckligt liv

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

1114

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

1115

Arbetstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

1116

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?

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.



1118

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

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot varandra här hos oss?

1122

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.

1123

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.

1124

Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet, besvärighet...

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

1125

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

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



Skapa rimliga förväntningar
på vad arbetet innebär.

1126

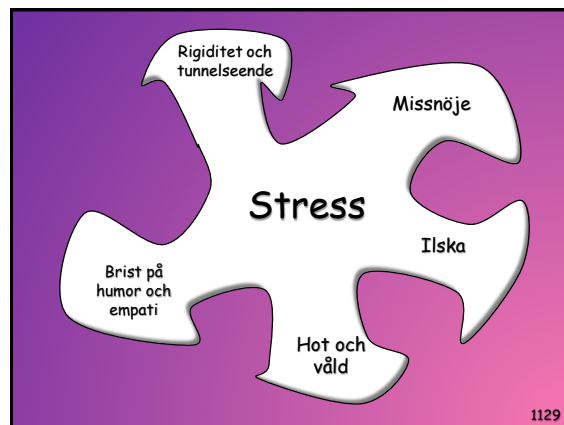
How happy are your people?

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

1127

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



1129

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

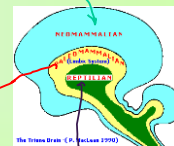
Broms - parasympatiska nervsystemet

1130

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...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

"Röd och grön zon"

Låg stress

- Nya hjärnan handlägger
- Känslor och tankar står till vår tjänst
- Fäkta eller fly efter rationellt övervägande

Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Tunnelseende
- Avtagande intellekt, tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner

Hög stress

- Reptilhjärnan tar över.
- Dom och vi; utdefiniering och indefiniering
- Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

1132

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.

1133

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".

1134

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

1135

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.

1136

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 pratlar 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

Test
"Vardagslivets stress"

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

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

Test
"Vardagslivets
stress"

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**

Alternativ chefskurs



Har du provat med att försöka
TYCKA OM
dina medarbetare?

1141

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

1142

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?



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.

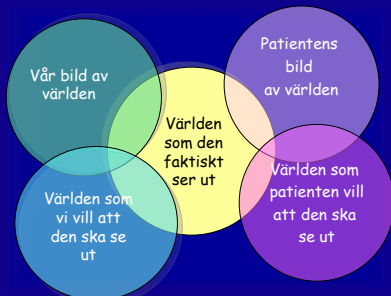
The deepest hunger of
the human soul is to be
understood.

Stephen R Covey

Habit 5

Seek first to understand,
then to be understood

Vad menar vi med att "förstå"?



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.

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.

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

Äkta kontakt

Uppmärksamhet, bli sedd och hörd

Bekräftelse, betyda något för någon

Respekt

Bli tagen på allvar

Ärlighet och sanning, hjälp att **förstå**

Förståelse

Omtanke

Medkänsla

Uppmuntran



Vi vill varken ha beröm
eller metoder...

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



Diskutera:

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

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



Identifiera och tillfredsställ
människors behov

1154


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."

1155

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!

Chefens främsta uppgift?

Utveckla människor!

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.

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.


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.

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.

Hur kan man minska risken för att samtalet ska gå snett eller försämma 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 uppmärksamt.
- 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.

1162

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?

1163

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 maktsspråk.
- 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.

1164

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 arbetsåtergång 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. Simsalabim - ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång för noviser:)

1165

14 § Rutiner för kränkande särbehandling

Hantera kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå

1. vem som tar emot information om att kränkande särbehandling förekommer
2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra
3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp

Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla arbetstagare.

14 § Rutinerna ska minst omfatta:

- ❑ **Vem ska man säga till?** Den personen bör ha kunskap och möjlighet att ta emot informationen snabbt.
- ❑ Vem pratar man med om den som kränker är närmaste chefen eller annan som man är beroende av? **Det bör finnas alternativ.**
- ❑ **Vad händer med det jag berättar?** Det ska vara klart vilka som får del av informationen och vad som händer.
- ❑ **Wilken hjälp finns att få för den som är utsatt?** Den kan ges av någon med rätt kompetens från personalavdelningen, företagshälsovård, konsult eller motsvarande. Det är viktigt att det sker snabbt och professionellt.

116

Hantera kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå...

Allmänna råd (1):

- Vanligtvis rapporteras kränkande särbehandling till en chef när berörda inte på egen hand lyckats reda upp situationen. Om arbetstagaren inte kan vända sig till sin närmaste chef kan arbetstagaren vända sig till en högre chef. Arbetstagare kan dessutom vända sig till skyddsombud.
- Det kan finnas behov av att ingripa snabbt och göra en bedömning av situationen för att förhindra att den förvärras och se till att punkt 3 är ombesörjd.
- Arbetsgivaren kan ge företagshälsovård eller annan sakkunnig uppdraget att ge stöd och hjälp.

Kränkande särbehandling

14 § Arbetsgivaren ska se till att det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå...

Allmänna råd (2):

- I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns regler om att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren **utreda orsakerna** så att risker för ohälsa eller olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.
- Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt.
- Den som genomför en utredning bör därför ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berördas förtroende.
- Arbetsmiljölagstiftningens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall och reglerar inte frågor om kompensation och skuld. En arbetstagarorganisation eller juridiskt ombud kan ge juridisk hjälp.

14 § Hantera kränkande särbehandling

- ❑ **Snabb hjälp.** Ett viktigt första steg är att ta reda på om någon varit illa eller mår dåligt av situationen.
- ❑ **Utred med omsorg.** Om det finns tecken på ohälsa ska man utgå från det vanliga systematiska arbetsmiljöarbetet och åtgärda så att det inte fortsätter vara till skada eller riskerar att drabba andra.
- ❑ Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte. Men om en sådan utredning genomförs så är det alltid viktigt att göra det **på ett sätt så att man för det första inte riskerar att förvärra för de inblandade och för det andra inte skadar den sociala arbetsmiljön.**
- ❑ Det förra kan exempelvis handla om att bli falskt utpekad, pressad eller bli föremål för omotiverad uppmärksamhet.
- ❑ När det gäller den sociala arbetsmiljön i sin helhet kan det handla om att det finns risk för att förtroenden rubbas eller att det orsakar splittring.
- ❑ **Se till att den eller de som håller i utredningen inte på något sätt är inblandade själva och kan agera opartiskt.** Det är bra om någon extern resurs tar hand om utredningen, föreslagsvis företagshälsovården eller annan expert.

117

14 § Hantera kränkande särbehandling

- ❑ 9 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar att om någon arbetstagarer råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.
- ❑ Denna regel betyder i detta sammanhang **att om det finns tecken på ohälsa eller allvarligt tillbud inträffat som är kopplat till information om kränkande särbehandling så ska arbetsgivaren göra en utredning. Vilket i praktiken innebär att undersöka, riskbedöma och åtgärda brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.** Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte.

117

13-14 §§ Kränkande särbehandling, lifesaver

- ❑ Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- ❑ Är det tydligt att det inte är accepterat?
- ❑ Har vi koll på det som kan orsaka kränkande särbehandling?
- ❑ Gör vi någonting åt det?
- ❑ Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling?
- ❑ Vet dessa i sin tur vad de ska göra och var informationen hamnar?
- ❑ Står det är klart var den utsatte kan få hjälp så snabbt som möjligt?

117

