

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



3

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

4

När jag skulle göra lumpen




www.lorami.se

7




Vilka är ni?
Vad vill ni uppnå idag?

Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

9

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)

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 uppifrån, vettig egen chef, rimlig ekonomisk situation, utrymme för god personalvård, kunna styra belastningen

Rimliga organisatoriska förutsättningar - arbetsbörda, chef med befogenheter, arbeta med integritet

Kollektiv prevention - rimlig stressnivå, balans krav/kontroll, balans ansträngning/belöning, socialt stöd, Maslach, KASAM, "person-environment fit", samtalsgrupper, mentorsprogram

Individuell preventiv anpassning (utvecklingssamtal) - vad behöver just Kalle för att trivas?

Aktiv monitorering (tät kontakt) - hur mår Kalle, vad saknar han?

Kollektiv monitorering - hur mår gruppen i stort (enkäter, APT)? Enkäter/besvärskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)

Identifiera de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, intresse, rutiner, enkäter/skattningar

Kriskompetens - veta hur man stöttar människor vid trauma, sorg och livskris

Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri

Förstå och stötta de med komplicerad personlighet

Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp



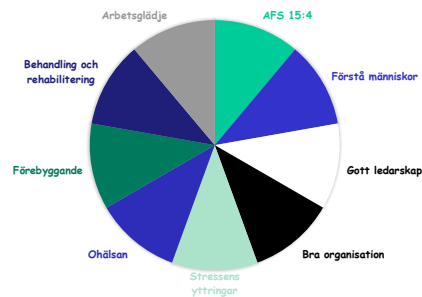
Övertro på metoder och tekniker

Skafta dig inte någon metod för ditt ledarskap

- skafta dig en ledarskapsfilosofi!

13

Hur disponera en utbildning inom detta område?



1	Presentations (19 bilder)
2	Personlig arbetsmiljöguide (17 bilder)
3	Skyddat arbetsplats, kommentarer (113 bilder)
4	Bakgrund (18 bilder)
5	Bakgrund, kommentarer (46 bilder)
6	Sammanfattningar och leafletter (13 bilder)
7	SjPa, Högskoleing, osv, definitioner (12 bilder)
8	Arbetsmiljölagen (14 bilder)
9	SAM och AFS 2015:4 (10 bilder)
10	Kunskaper (8 bilder)
11	Kunskaper, kommentarer (424 bilder)
12	MÅI (7 bilder)
13	MÅI, kommentarer (7 bilder)
14	Arbetsbelastning (17 bilder)
15	Arbetsbelastning, kommentarer (1 bild)
16	Arbetsnehäjd och utförande (8 bilder)
17	Arbetsnehäjd, kommentarer (1 bild)
18	Psykiskt påfrestande arbete (7 bilder)
19	Påfrestande arbete, kommentarer (1 bild)
20	Arbetsledare följning (8 bilder)
21	Arbetsledare följning, kommentarer (1 bild)
22	Förädda och motverka brännande särbehandling (7 bilder)
23	Motverka brännning, kommentarer (1 bild)
24	Rutiner för hantering av brännande särbehandling (8 bilder)
25	Rutiner brännande särbehandling, kommentarer (1 bild)

15

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-vaegledning-h457.pdf
- Enkla verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete, 19 minuter: www.youtube.com/watch?v=HQ97ZNNJMUU&index=6&list=PLEIRHW0U5qepjnsPDE7DC8gh5bNdC4pAh

16

Arbetsmiljöverket

- SAM, grundläggande information och verktyg: www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-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/arbeta-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

17

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=FscTWF4OgYeKHuFfWfIdbrOYpUlfkpB-LB-D2hWIRnI-iXQ-UUOTQjvnZgtrQEt
- Checklista för årlig uppföljning: www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/arbetsmiljoarbete/systematiskt-arbetsmiljoarbete/hjalpdokument/arlrig-uppfoljning.pdf
- Regelbank och SAM (gratis test en månad): www.prevent.se/regelbanken/sam

18

Sunt arbetsliv

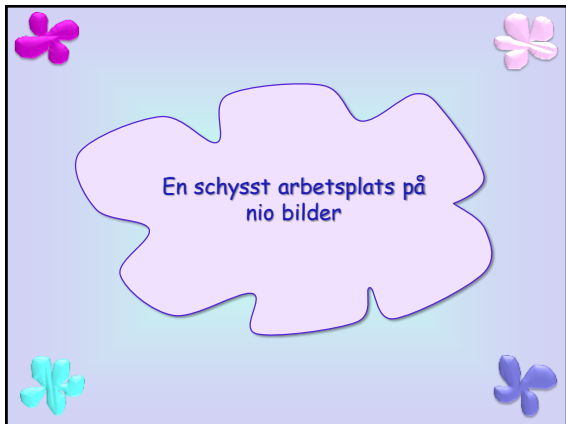
- www.suntarbetsliv.se
- www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

19

Ytterligare internetförslag

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

20



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 - förlåter 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.

23

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*

24

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.**"

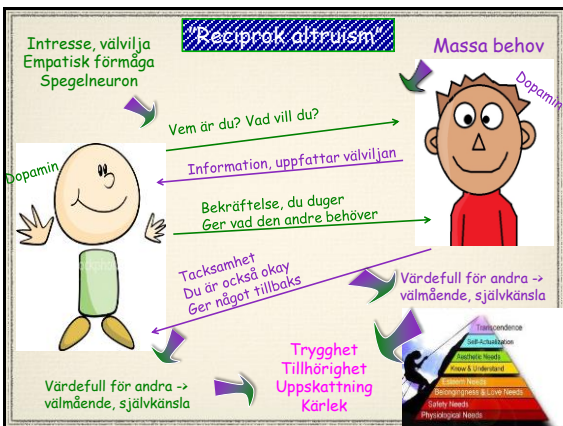
Harvard Business School

25

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.



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.

28

Den andre ska inte bara göra något
- hen ska vilja göra det hen gör!

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.

30

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!

31

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.

32

God arbetsmiljö är ett lagarbete

- Inga policys, regler och verktyg är vattentäta. Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och vädja om att de säger till så fort något verkar fallera.

33

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 och AFS 15:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta.** Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. **Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser.** 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.

34

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 somliga förändringar.**
- Be alltså medarbetarna om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.

35

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.

36

Erbjud stöd till alla

- **Ingen får riskera att stå ensam när det bränner till, vilket det lär göra 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 förbygger ohälsa och kan ibland bidra till att hjälpa sjukskrivna medarbetare åter till arbetet.

37

Utmärkande för friska företag

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

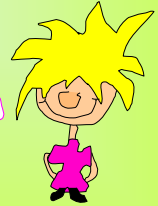
En schysst arbetsplats, kommentarer

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)!



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

44

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, julkmiddag i gruppen osv.
 - Idag mycket god stämning och samarbetsanda i gruppen.

45

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.**

46

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.**

47

Några slutsatser för egen del

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

Vem söker vi?

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

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

49

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.

50

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.**

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Samhällsförändringar på 1990-talet?

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

Läkartidningen nr 36 2011

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

Spekulation om orsakerna

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttald **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 Stöllman, 2016

Rätt anställd, på rätt plats

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

	Lithabov	Dejima och Hunter	Haroldo, Arthur m fl	Wanke	Senne, Braggi, Andrews
Perfekt förutsägande av personens prestation = 1.0					
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0.0					
Grafologi och astrologi		0.02 (grafologi)	-0.10	0.00	0.01-0.02
Antal utbildningsår	0.10				
Yrkeserfarenhet i år	0.18				
Kombination av strukturerad intervju och begävningsmätning		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	0.53
Begävnings- och intelligensstest		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		
"Gruppspeglningar och sammanställning av personlighet"			0.40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0.41			
Ostrukturerade intervjuer	0.38			0.34	
"Typiska" alt. "vanliga" anställningsintervjuer			0.15		0.17
"Personlighetstest"				0.36	
"Kombination av personlighetstest"					0.42
Självbiografiska data		0.35		0.44	0.40
Personlighetstest (samvetsgränshet)		0.31			
Referenser	0.26	0.26		0.15	0.15

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
 - **villet 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 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

Hälsöfrämjande ledarskap tycks handla om

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

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

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.

Hälsöfrämjande 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

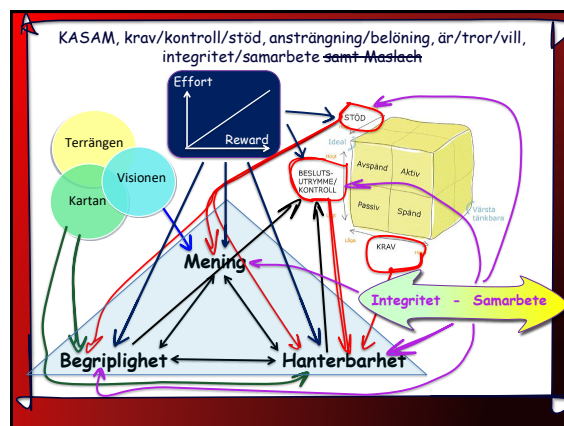
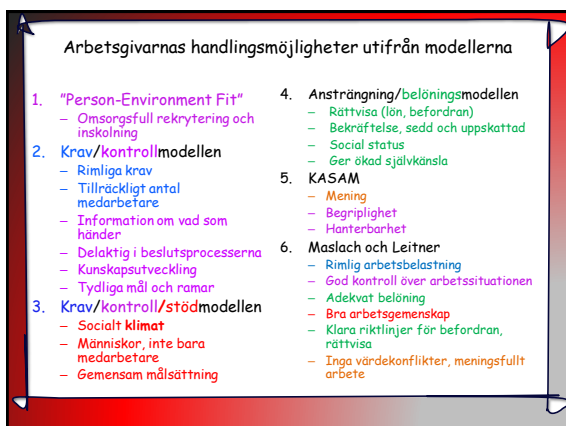
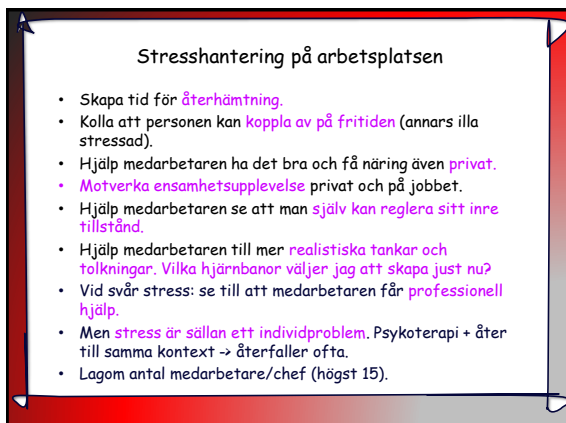
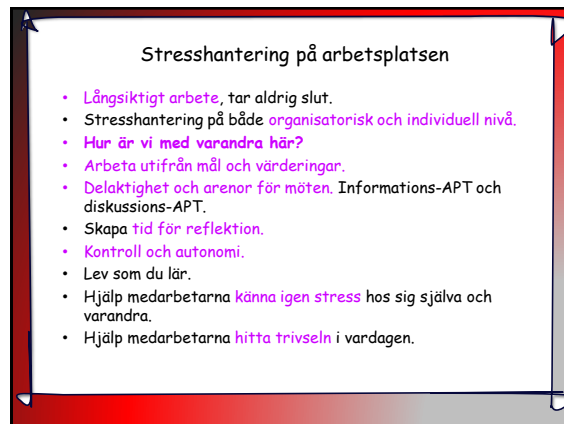
Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

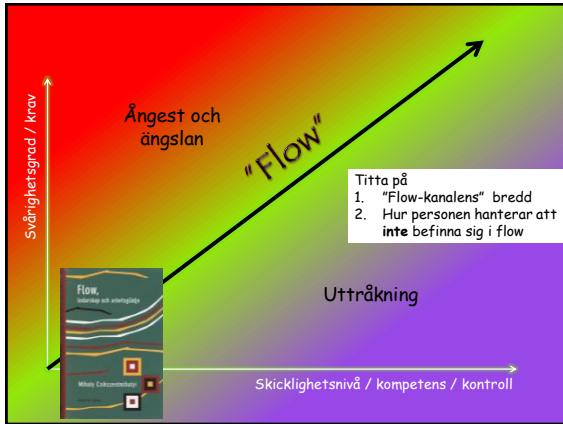
En positiv arbetsmiljö (studie av arbetsplats med mkt god arbetsmiljö)

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






"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

81

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

82

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

83

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

84

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

85

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

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

Csikszentmihalyi

86

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.

87

Hur är vi med och mot varandra här?

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

Hur är vår arbetsmiljö?

Grön zon

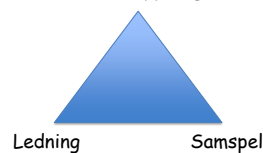
- Hög tillit
- Dialog
- Entusiasm
- Ärlighet
- Vänskap och skrätt
- Ömsesidigt stöd
- Arbetet upplevs positivt
- En känsla av att tillföra något
- En gemensam vision
- Vänskaplig konkurrens
- Samarbete
- Optimism
- Förmåga att lära av misstag
- Öppenhet inför feedback

Röd zon

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

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult

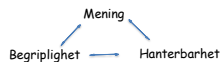
Mål/uppdrag



Alltid uppdraget i centrum, vad vi är till för.

Samspelsproblem uppstår lätt om man inte är överens om uppdraget.

Salutogent ledarskap och KASAM



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

Ledarskapets grunder

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

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

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

En **tänkvärd** berättelse

Ett svenskt och ett japanskt företag bestämde sig för att utkläpa en årlig roddtävling med ett åtta-man-lag. Båge-mannskapen tränade länge och när dagen för roddkampen kom var båda lagen i absolut toppform. Men Japanerna vann med ett försläng på 1 km.

Efter roddlaget var moanen i båten hos det svenska laget. Höga ledningen beslutade att man skulle vinna på följande år och tillsatte en projektgrupp som skulle undersöka problemet.

Projektgruppen upptäckte efter mycket analyserande att Japanerna hade sju man till att ro och en man till att styra, medan det svenska laget hade en man som rodde och sju som styrde.

I denna krisituation visade ledningen prov på avsevärd handlingskraft. Man engagerade en konsultfirma som skulle undersöka strukturen i det svenska laget. Experterna kom efter flera månaders arbete fram till slutsatsen att det var för många som styrde och för få som rodde.

Mot bakgrunden av experternas rapport genomfördes omedelbart förändringar i lagstrukturen. Nu hade man fyra styrmän, två överstyrmän, en styrledare och en roddare. Dessutom införde man ett poängsystem för att motivera roddaren. "Vi måste utvidga hans arbetsområde och ge honom mera ansvar!"

Året därpå vann japanerna med ett försläng på 2 km. Det svenska bolaget avskedade då roddaren med hänvisning till dålig arbetsprestation, men betalade ut en bonus till ledningen, som uppskattning för de stora ansträngningar de lagt ned. Konsultfirmans utbetalade en ny analys, varav man drog slutsatsen att man valt rätt taktik, att motivationen också var god och att det därför måste vara materialet som behövde förbättras.

I dag är det Svenska bolaget i färd med att utveckla en ny båt.

Två förhållningssätt vid omorganisation

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



Stressar sig själv

Pertti Simula

Två förhållningssätt vid omorganisation

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



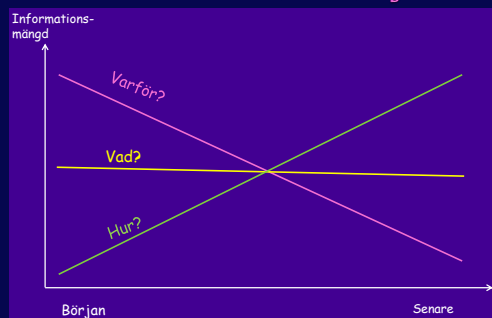
Stressar inte sig själv

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



99

Bakgrund

Om kursen

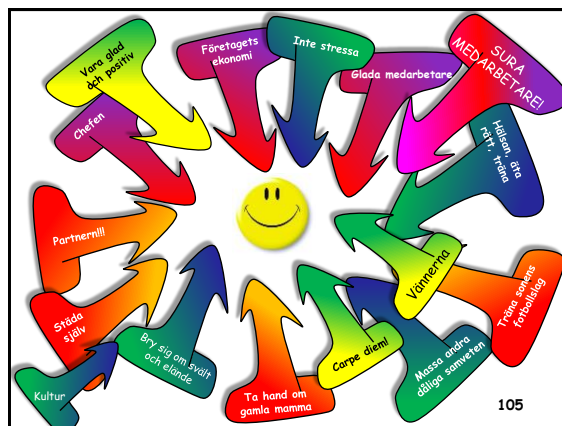
- Kursens syfte är att **lära ut innebörden** av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), varför den tillkommit och **hur den kan implementeras/genomföras** i praktiken på arbetsplatsen.
- Den primära målgruppen är alla i **arbetsledande** och **personalvårdande** position 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.

102

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.

103



105

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.

106

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 **välståndet 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"**.

107

Vägledning till föreskriften:

www.av.se/globalasets/filer/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



108

Om föreskrifterna

- Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- 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.

109

Annat 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.

110

Organisatorisk och social arbetsmiljö

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

AFS:en 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?

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.

115

Faktorer som bidrar till ohälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

116

Faktorer som främjar hälsa

- ❑ Gott ledarskap (rättvist, stödjande, inkluderande).
- ❑ 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

117

Bakgrund, kommentarer

Två typer av "stress"

"Kognitiv" stress

- 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**

"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

120

"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

121

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?

Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen när hon inte får som hon vill?

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

127

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

128

Varför känner jag som jag känner?



129

Vår hjärna har ett problem...



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

130

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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



131

Hur kommer detta att gå?

Chef som är psykopat

"Han är ju så trevlig ibland"

???

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar!

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



134

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

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

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

Georg Bernhard Shaw

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

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

Visdomsord för vardagsbruk
Sándor Márai

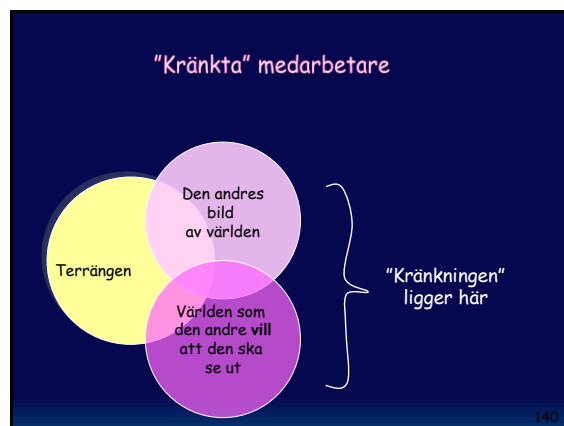
136

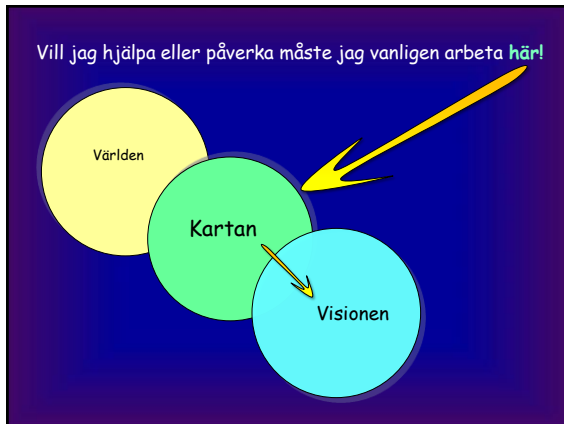
The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

Habit 5

Seek first to understand, then to be understood





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)

När det
inte går
så bra...

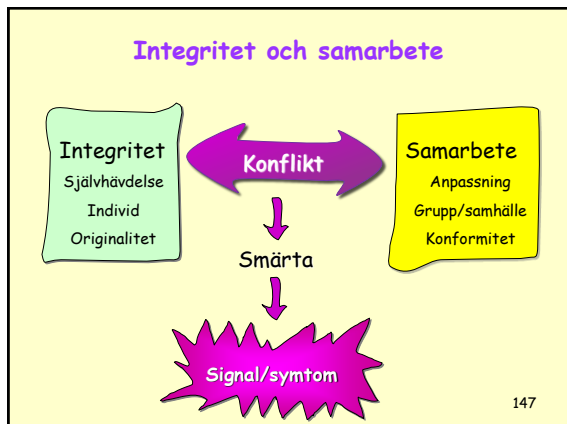
143

...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.

145

...var och en är
krånglig på sitt
 eget personliga
 vis!



Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

OVER 15 MILLION SOLD
THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
Powerful Lessons in Personal Change
Stephen R. Covey

2017-04-21 Michael Rejzner

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...

149

"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

Integritet ← → Samarbete

Utanförskap, oönskad, oälskad, ensam

Överanpassad, utnyttjad, slutkörd, utbränd

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?

Integritet ← → Samarbete

Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

155

Falsk dikotomi?

Hög integritet helt okay...
...OM den kombineras med hög omsorg om den andre!

Vi är **BÅDA** viktiga! Det ska bli bra för mig **OCH** för den andre.

"Win-win", "sund narcissism".

156

Fritid och arbete - "balans i livet"

Fritid
Familj
Hälsa
Vänner
Intressen

Konflikt

Arbetet
Prestera
Arbetskamrat
Utveckla och utvecklas

Smärta

Signal/symtom

157

Inte EN konflikt utan FLERA

Privat förälder

Privat make

Privat vän

Jobbet kollega

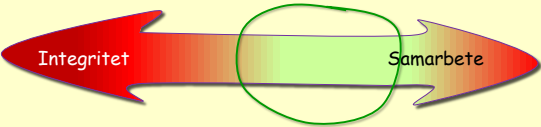
Egna behov värderingar

Egna behov intressen

Egna behov hälsa

158

Går det att "flytta" den andre mot mitten?



Insikt

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

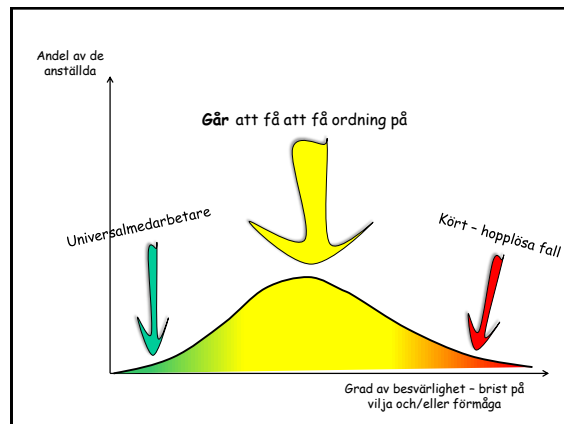
Motivation

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

Förmåga

- Kan hen förflytta sig?

159



Hur kan man få människor att engagera sig?

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

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

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

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

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

För andra är den sociala gemenskapen viktigast

↓

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

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

162

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.

163

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem nansera 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.



Integritet

Samarbete

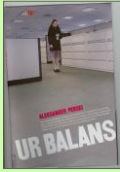
Kartan

Terrängen

Visionen

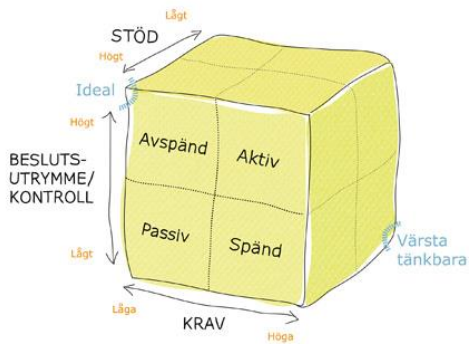
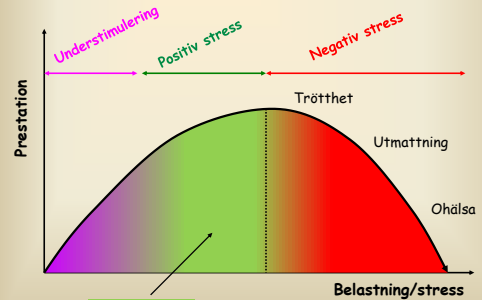
164

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?



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

Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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

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

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)

Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

Uppenbart:

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

Inte lika tydligt formulerat:

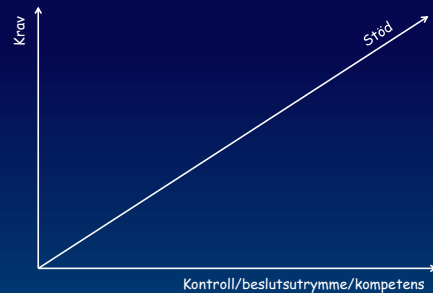
6. Arbetsglädje (sekundär effekt av 1-5).
7. Korrekta kartor, förståelse för vad vi gör och varför.
8. Kunna arbeta i samklang med sina kärnvärden.
9. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad.

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

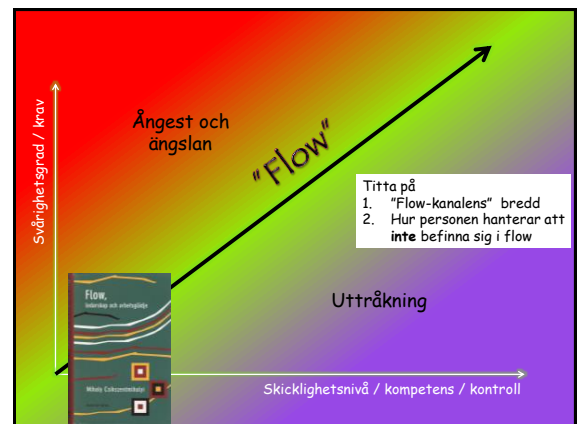
Krav-, kontroll- och stödmodellen

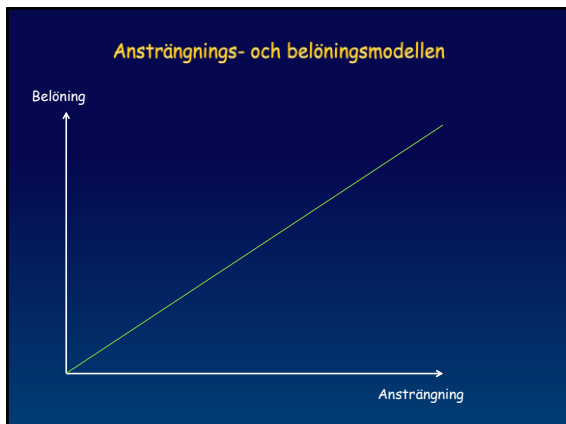


Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

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





En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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

Maslach och Leiter

187

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 Leiter

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.

190

SvD Näringsliv söndag 23 maj 2010

Fri arbetstid minskar sjukskrivning

Möjlighet att styra över sin arbetstid kan minska risken för långtidssjukskrivningar, visar en finsk forskarstudie på 30 000 kommunanställda, från städare och sophämtare till lärare och läkare. Det skriver Sunt Liv. Åbo universitet och Arbetshälsoinstitutet ansvarar för undersökning-

en. Anställda som själva kan påverka sin arbetstid hade i genomsnitt 24 procent lägre risk att bli sjukpensionärer än de som inte hade den möjligheten. Belastningsskador utgör omkring en tredjedel av alla långtidssjukskrivningar och förtidspensioner.

NÄRINGSLIV

"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.

192

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?

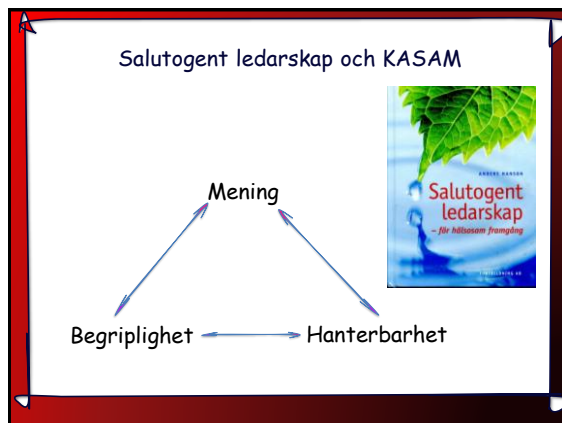
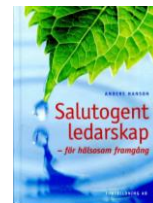
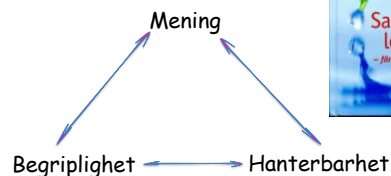
193

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

194

Salutogent ledarskap och KASAM



Sammanfattningar och lathundar

Paragraferna 1–4 beskriver:

- Syfte
- Tillämpningsområde
- Till vem föreskrifterna riktar sig (undantagna är studerande och personer som är under vård i 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-i-gang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/

197

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 det? Vad har chefer och arbetsledare för förutsättningar att göra något? 	<p>Komplettera arbetsmiljöpolicyn 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 det? Är det förankrat hos alla (inklusive högsta ledningen)? 	<p>Identifiera stark psykisk påfrestning</p> <ul style="list-style-type: none"> Är arbetstagarna utsatta för stark psykisk påfrestning? 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 det finns, kan de helt undvikas? 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 arbetsinnehåll</p> <ul style="list-style-type: none"> Är det klart vad som förväntas göras? Är det klart vad det ska leda till, hur det ska göras och vad som behövs för att utföra arbetet? Är det klart vad som ska göras först vid tidsbrist? Är det klart vem som kan hjälpa och stötja och vilka befogenheter som gäller? Vad finns det för forum för dialog? 	<p>Förebygga 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>Ha ruter rutiner för hur 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? Sår det är klart var den utskatte kan få hjälp så snabbt som möjligt?

Kraven i koncentrat	
<p>Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).</p> <p>Arbetsgivarna ska se till att (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 §). <p>Källa: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-i-gang-med-osa/oversikt-av-foreskrifterna/</p>	200

Kraven i koncentrat	
<p>Arbetsgivarna ska se till att (2):</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 §). <p>Se separat lathund</p>	201

Att göra på arbetsplatsen	
<p>Anpassa resurserna till kraven (eller tvärtom).</p> <p>Klargöra arbetsinnehåll</p> <ul style="list-style-type: none"> Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra) Arbetsgång/metod Prioriteringsprinciper <p>Identifiera psykisk påfrestning. Bedöma risker kopplade till arbetstid.</p>	<p>Förebygga kränkande särbehandling.</p> <p>Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras</p> <ul style="list-style-type: none"> Vem tar emot information Vad mottagaren ska göra Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp <p>Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterat ovanstående.</p> <p>Komplettera arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö.</p>

Kraven i koncentrat	
<p>Arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet (5 §).</p> <p>Arbetsgivarna ska se till att (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 arbetsmiljöpolicyn med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö") 	203

Kraven i koncentrat	
<p>Arbetsgivarna ska se till att (1), forts:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 arbetsinnehåll: <ul style="list-style-type: none"> Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra) Arbetsgång/metod Prioriteringsprinciper") 	204

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §). ("Identifiera psykisk påfrestande")
- 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")

Checklista för OSA

Med Sunarbetslivs 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.sunarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/komigang-med-osa/checklista-for-osa/) består av en introduktion och fyra kartläggningsområden:

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

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

Paragraf	VAD? Arbetsgivaren ska se till att	HUR? (Vad ska du göra?)	Dokumentation/övrigt
6 §	chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt en del föreskrifter om utvärdering av arbetstid i praktiken.	Allmänna råd: • Utvärdera, göra chefer, arbetsledare och styrelsemedlemmar.	
7 & 8 §	sätta upp mål för en god organisation och social arbetsmiljö, som sätter till ett bra mått på hälsa och lika organisationens förmåga att motverka ohälsa. Sätt upp arbetsgivarens mål för att motverka i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetsgivarna känner till dem.	Sätta upp mål: • De medarbetarna möjlighet att motverka i arbetet med att ta fram målen. • Se till att arbetsgivarna känner till målen. Inkludera lämpigen i den arbetsmiljöpolicy som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete 5 §.	Skriftlig dokumentation av målen vid minst två arbetsställen.
9 §	de arbetsuppgifter och befogenheter som ohälsosam arbetsgivarna inte ger taghvar till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet (eller närom).	Allmänna råd: • Tilldelning av arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetstid och svårighetsgrad som behövs för att kunna utföras. • Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. • Att minska arbetstid, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förhindra ohälsosam arbetsbelastning. • Arbetsgivarens skyldigheter att förhindra ohälsosam arbetsbelastning omfattar såväl chefer och arbetsledare som andra arbetsställen. • Det är viktigt att arbetsgivaren ska ha förfarandegång för arbetsställen att uppmärksamma arbetsgivaren på höga krav och bristande resurser. • Genom att bedöma ett behov som möjliggör regelbunden dialog med arbetsställen kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning uppmärksammas och åtgärdas rätta till. • Det är viktigt att arbetsställen inom ramen för sitt arbetsmiljöarbete undersöker och åtgärdar risker kopplade till arbetsbelastning. • Arbetsställen behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. • Det är viktigt att identifiera enskilda arbetställen för att åtgärda om de ska ha effekt.	

10 §	de anställda känner till föreskrifterna för sitt jobb 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	Allmänna råd: • Förtärande på någon punkterna 1-5 med arbetsställen. • Skapa möjligheter för arbetsställen att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter som rör punkterna.	
11 §	motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa.	Allmänna råd: Övergrip: • Regelbundet stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området • Särskilda informations- och utbildningsåtgärder • Hjälp och stöd från andra arbetsställen • Rutiner för att hantera kränkande situationer i kontakter med kunder, klienter med flera Skapa förfarandegång för arbetsställen att uppmärksamma arbetsgivaren på särskilt påfrestande arbetsituationer.	
12 §	förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa	Allmänna råd: • Arbetsgivaren bör redovisa vid planeringen av arbetet ta hänsyn till hur arbetstidens förläggning kan inverka på arbetsställen hälsa. • Arbetsgivaren bör särskilt uppmärksamma möjligheterna till återhämtning. • Ta hänsyn till att arbetstidens förläggning påverkar risken för olyckor. • Bedöm arbetsställen gränser.	
13 §	klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten.	Allmänna råd: • Klargörandet kan lämpigen göras skriftligen i en policy.	Skiva en policy (ej obligatorisk).
13 §	motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.	Allmänna råd: • Uppmärksamma såväl befintliga arbetsbelastning, arbetsförhållanden, förutsättningar för arbetslivet och konsekvenser av förändringar.	

14 §	det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Anordningarna 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 rutiner kända för alla arbetsställen.	Allmänna råd: • Inga ska utredt oredovisat vid misstänkt. • Använda HAV eller annan utvärdering v. b.	Tilläggs rutiner.
------	---	---	-------------------

1-4 SS Syfte, tillämpningsområde, vem berörs, definitioner

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 samspekar 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.

213

Tillämpningsområde

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

*Allmänna råd: Begreppen arbetstagare 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: 11 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 den 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 §).

216

Definitioner, krav i arbetet

- ◊ De delar av arbetet som fordrar **upprepede** 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

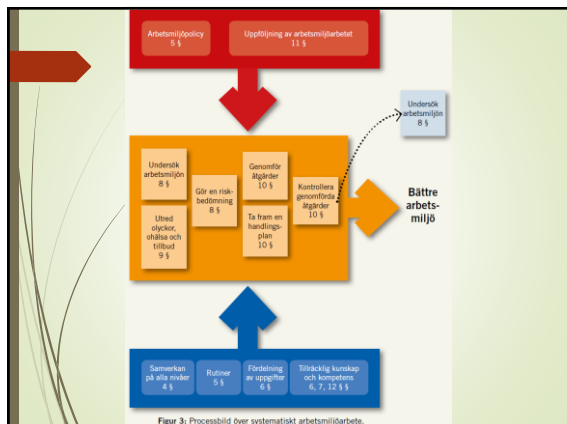
- ◊ Det i arbetet som bidrar till att
 1. **uppnå mål** för arbetet, eller
 2. **hantera krav** i arbetet
- ◊ Resurser kan vara:
 - arbetsmetoder och arbetsredskap
 - **kompetens** och **bemanning**
 - rimliga och tydliga **mål**
 - **återkoppling** på arbetsinsats
 - möjligheter till **kontroll** i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

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 arbetstagarare råkar ut för **ohälsa eller olycksfall** i arbetet och om något allvarligt **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 arbetstagarare 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.

239

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.

240

Arbeta på ett systematiskt sätt

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

241

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.

242

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/arbetstempo.
- Signaler om att det är svårt att hinna med/klara av arbetet.
- Konflikter, samarbetsvårigheter.
- Bristande motivation, nedstämdhet, irritation.
- Värk, sömnbesvär, trötthet, mag-tarmbesvär.
- Försämrade koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ.

243

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 sociala stödet** ser ut.

244

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?

245

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.

246

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.

247

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.**

248

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).

249

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.

250

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.

251

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.

252

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.

253

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

Prevent

Checklista för årlig uppföljning

	Ja	Nej	Delvis
1. Sker arbetsmiljöarbetet i samverkan med skyddsombud och arbetslagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Har skyddsombudet tillräcklig utbildningsutbildning 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 sökbara 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 riktlinjer för hur SSM ska gå till?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Finns tydliga beskrivningar av arbetsuppgifter, befogenheter och resurser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Har chefer av funktions och utbildning för chefer och inflytelserika personal utsetts och följts upp?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vet alla anställda vilka risker som förekommer i deras arbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Finns det skrivna instruktioner i det fall en riskbedömning visar på allvariga risker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Får nyanställda, inhyrd personal och personal med nya arbetsuppgifter en bra introduktion där arbetsmiljö ingår?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Undersöks, bedöms och åtgärds risker förstås på så sätt att både vad gäller den fysiska och sociala arbetsmiljön?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dokumenterar riskbedömningar?	<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 utvärteras genomförda åtgärder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Undersöks, bedöms och åtgärds risker vid planering av och beslut om till exempel ny eller ändrad verksamhet, ändra, reorganisera, utvärdera eller omorganisera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Utvärds ohälsa, ohälsotillstånd och allvariga tillbud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Följs ohälsa, ohälsotillstånd och allvariga 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 behovet av extern hjälp i arbetsmiljöarbetet, till exempel från företagshälsovård, undersökts?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

254



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?

258

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.

259

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**.

260

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.

261

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.

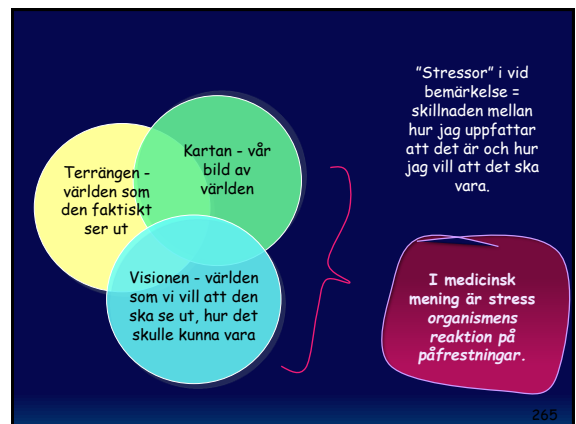
262



Vad menar vi med "stress"?

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

264



265

Vad menas med "stress"?

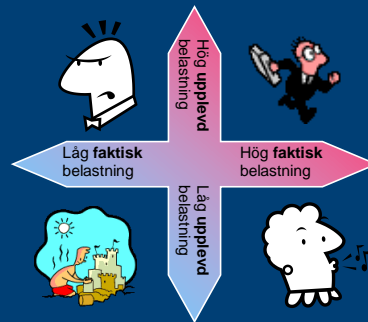
"Stress kan definieras som ett **verkligt eller inbillat hot** mot en individs kroppsliga eller psykologiska integritet, vilket resulterar i fysiologiska och beteendemässiga reaktioner."



Bruce McEwen

- **Medicinskt sett är stress en 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.**

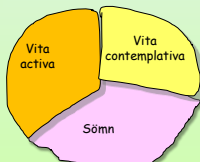
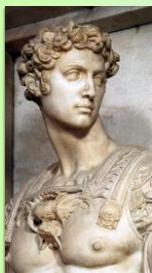
Att vara "stressad"...



267

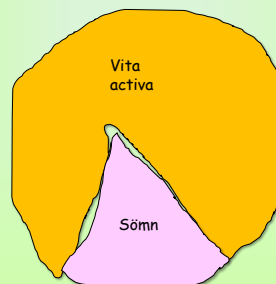
"Det goda livet"

Åttatimmarsregeln
- ett antikt ideal
satt på undantag



269

2000-talets idealmänniska?



270

Två allvarliga former av stress

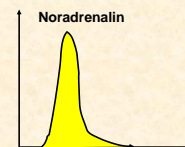
1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

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

Akut stress

Defence reaction

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

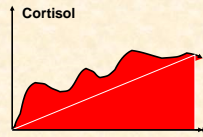


273

Kronisk stress

Defeat reaction

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



274

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.**

Två medfödda typer av stressreaktion

Den aggressiva stressreaktionen



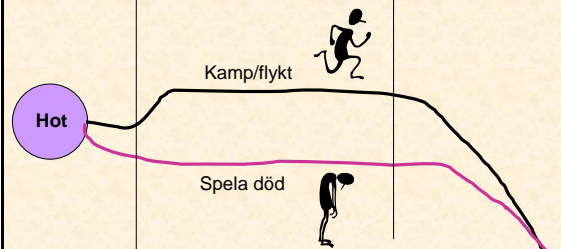
Uppgivenessstress



276

Faser av stress

Alarm Motstånd Utmattning Sammanbrott



277

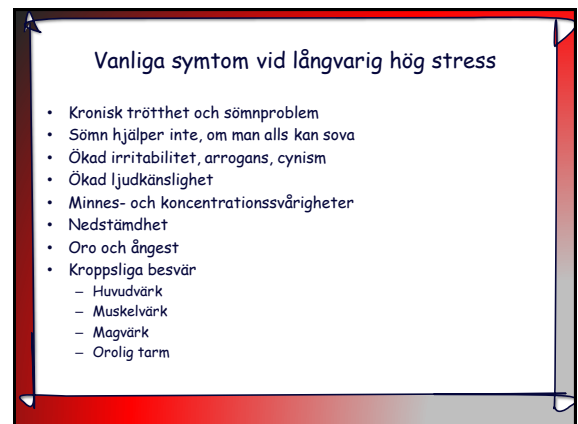
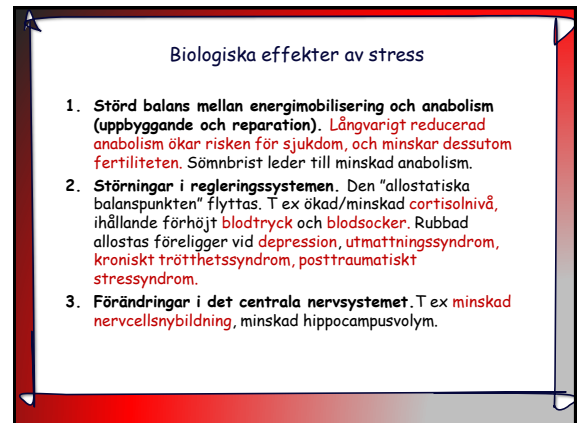
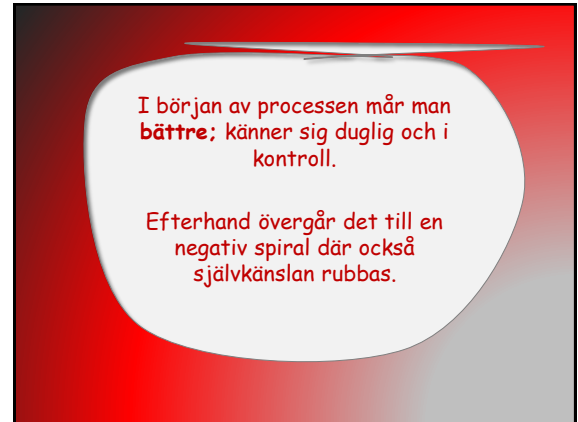
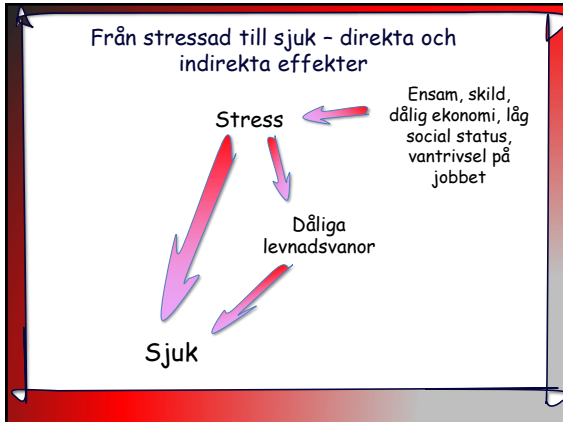
Hur reagerar du själv på stress?

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



Stress och minnet

- Man glömmer fort det allra mesta.
- För att information ska nå långtidsminnet måste det först befinna sig i korttidsminnet ca 15 minuter. Hjälp 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?

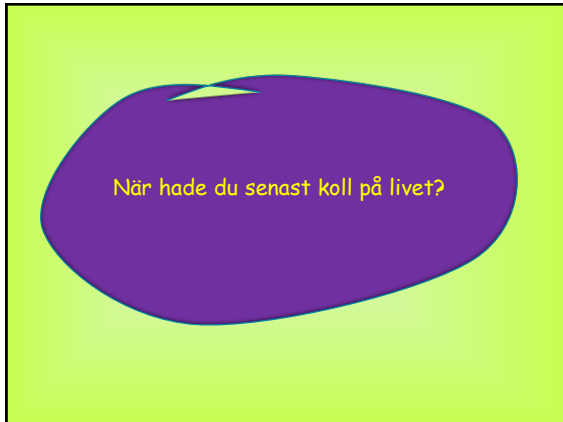
Faktorer som gör stress farlig



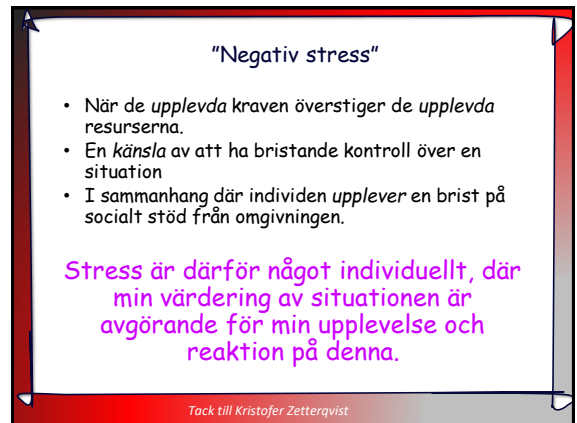
- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

Onyttig stress

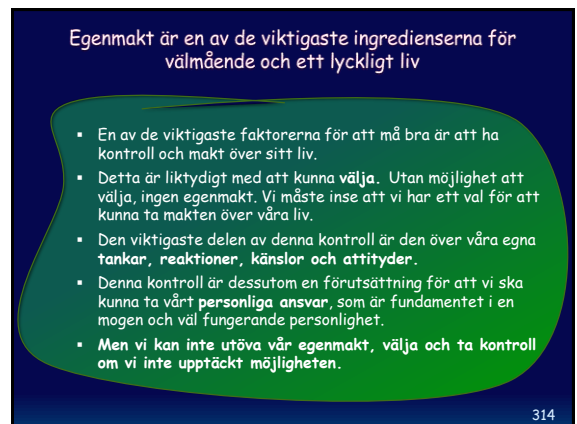
En känsla av att ha bristande kontroll över en situation



311



313



314

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.**

315

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 nödropp. **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, lurats inte. **Vid belastning ser man att de är sjuka.**

316

Stress drabbar alla

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

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

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

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

Ledare i brist på balans

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

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

Näringslivstoppen - den nya underklassen?

- Inte lärt sig känna efter.
- Inte lärt sig göra medvetna val.
- Ger upp sina egna önsknings 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 Frajdin-Hellqvist, Realtid.se 2/10 2006, enligt SvD

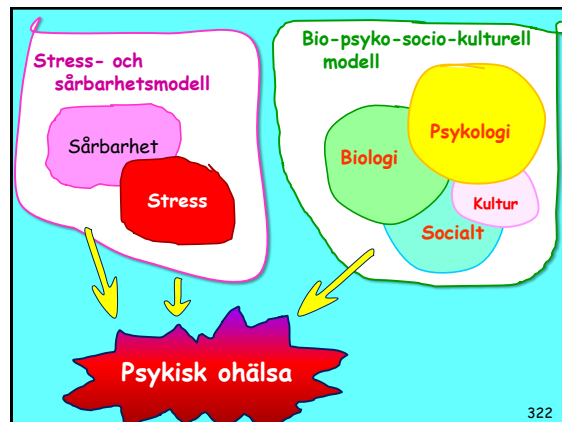
320

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

321



322

Tänkbara orsaker till att vi blir psykiskt sjuka eller utvecklar en personlighetsstörning



323

Varför blir vi inte sjuka?



324

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.

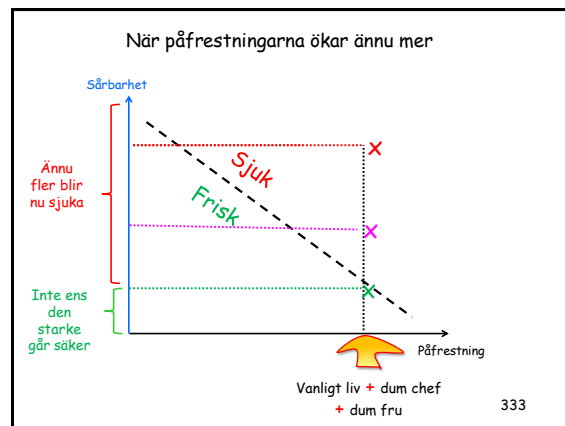
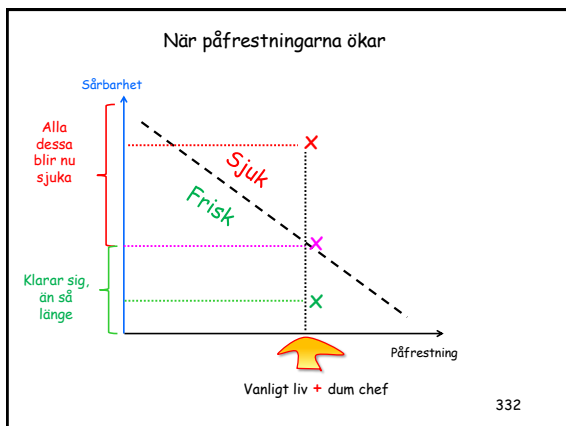
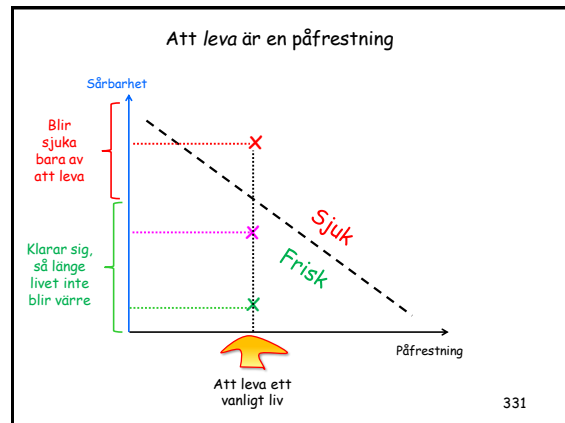
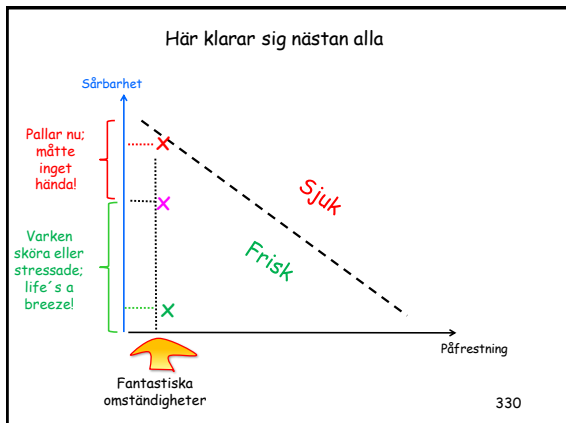
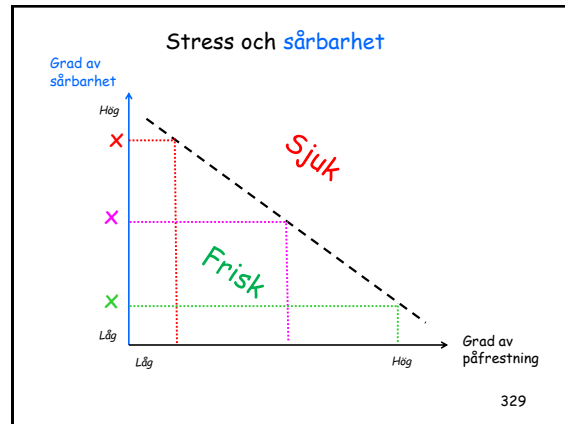
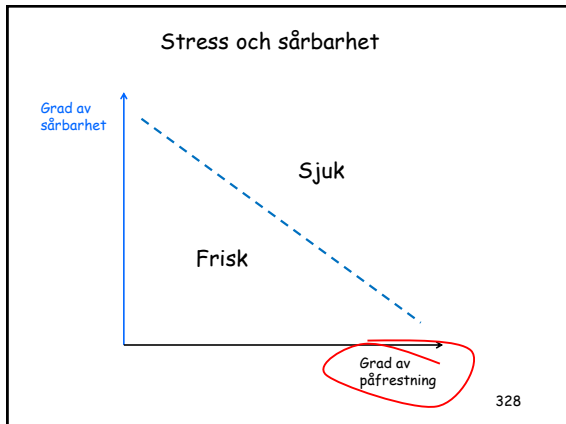
Monica Dahlström-Lannes, f d våldsbrottsutredare, SvD

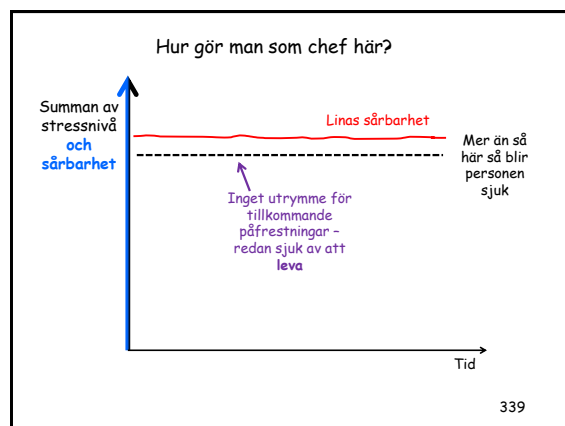
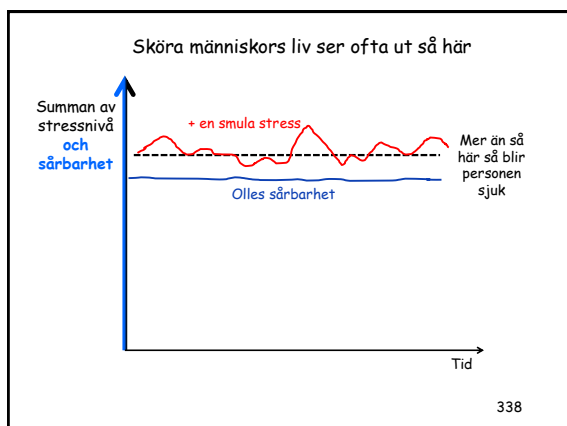
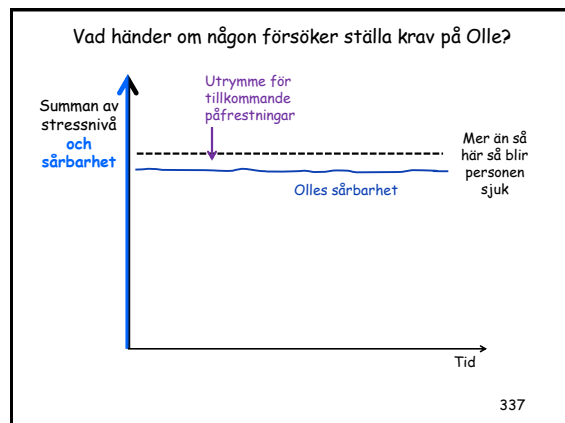
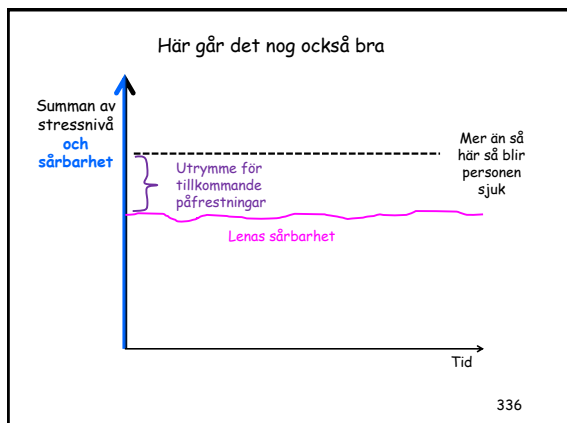
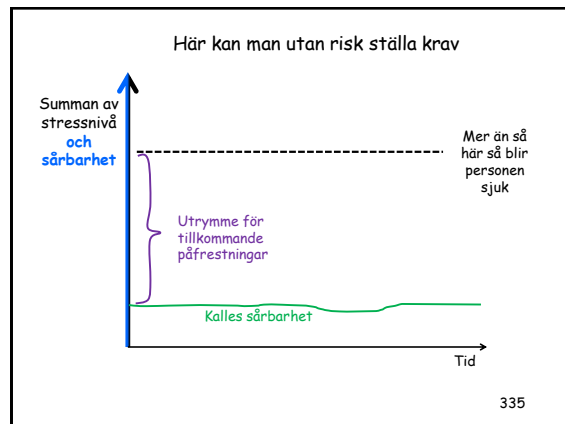
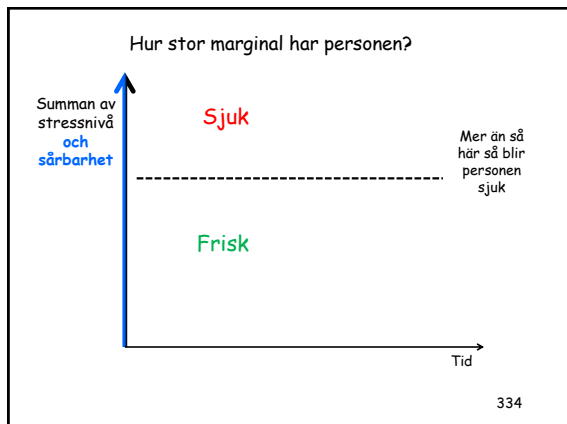
Anknytningsstörningar och tillitsbrist

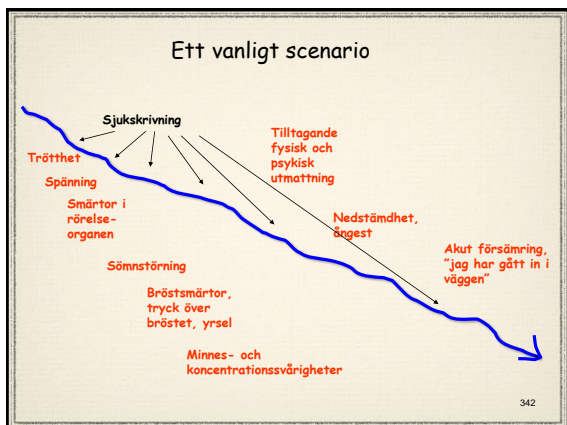
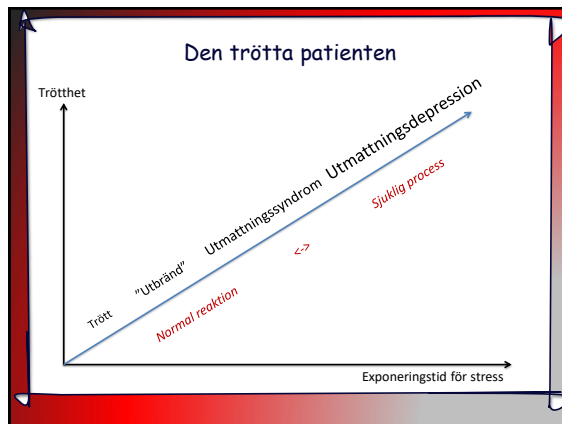
- Störd anknytning till vårdnadsgivaren
- Stört samspel med vårdnadsgivaren
- Maladaptiva förhållningssätt och strategier hos barnet
- Bristande förmåga att hitta ändamålsenliga sätt att relatera till andra människor



326

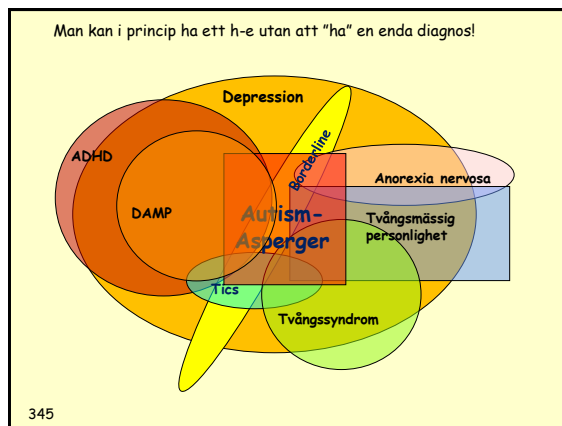






Typ av stress	Typ av ohälsa
Akut och livshotande	Akut stressyndrom (duration mindre än en månad) Posttraumatiskt stressyndrom (> än 1 månad)
Långvarig stress, utan återhämtning	Stressreaktion (lindrig) Maladaptiv stressreaktion (måttlig) Utmattningsyndrom (svår) Somatisk sjukdom, t ex hjärtsjukdom
Långvarig 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
- Anpassningsstörning
 - Akut stressyndrom
 - Posttraumatiskt stressyndrom
 - Utmattningsyndrom
 - "Utbrändhet"
 - Depression
 - Bipolar sjukdom
 - Vanföreställningssyndrom
 - Schizofreni
 - Substansbruksyndrom
 - Ätstörningar
 - ADHD
 - Autismspektrumstörning
 - Intellektuell funktionsnedsättning
 - Social ångest
 - Paniksyndrom
 - Generaliserat ångestsyndrom
 - Specifik fobi
 - Tvångssyndrom
 - Kroppsyndrom
 - Samlarsyndrom
 - Narcissism
 - Psykopati
 - Borderline
 - Trottsyndrom 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 sjukdomsvälör.
- 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

"Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningsyndrom"

349

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."

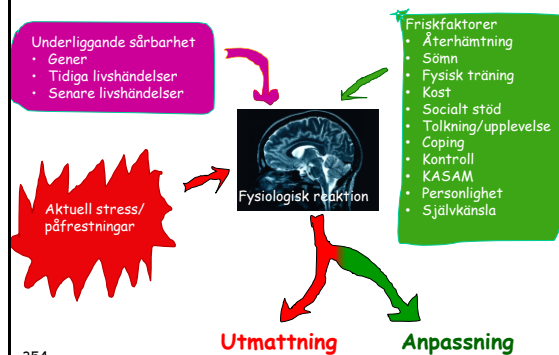
Maslach et al

351

Utmattningsyndrom är en **biologisk** process

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

Utmattningsyndrom - en balansmodell



354

Mer långdragen överbelastning

Utmattnings-
syndrom

Utmattnings-
depression


- Orsakas av **långvarig överbelastning** på arbetet
- Ofta även belastning privat
- Utmattningssymtom
 - Fysisk trötthet
 - Psykisk trötthet
 - Kognitiva symtom
 - Störd sömn
 - Labilitet, irritabilitet
 - Kroppsliga symtom
 - Går ibland akut "in i väggen"
- Långvarig stress
- Ofta **utlösande förlust eller personlig kränkning**
- Utmattningssymtom
- Tydligare depressiva symtom
 - Nedstämdhet
 - Självvanklagelser, skuldånslor
 - Dyster framtidssyn
 - Apitförlust
 - Döds- och självmordstankar

355

"...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."



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.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece

Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

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

Fyll i själv

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

X

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?



367

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!

373

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

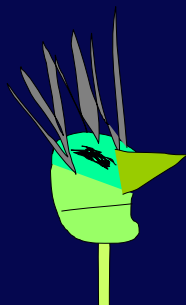
[...]

resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräna 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!**

378

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

380

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.

381

Villkorad vilkorlöshet?

Älskas bara för att vi finns.

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

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

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

I slutändan 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

Träna, förbättra kunskaperna och prestationerna.
Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.
Realistiska mål och ambitioner.

Självinsikt

Ödmjukhet och nyfikenhet.
Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.
Ta emot, inte gå i försvar.
Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.

Självrespekt

Göra gott för andra.
Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.
Vara autentisk, visa vem jag är.
Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.

"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.

384

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.



385

En bra ledare, en god organisation och en sund 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 sjukfrånvarans 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

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.

394

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?

396

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?

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

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

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."

400

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?

401

Taskig arbetsplats - en principskiss



402

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

403

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt
GÖR som jag vill?

404

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.

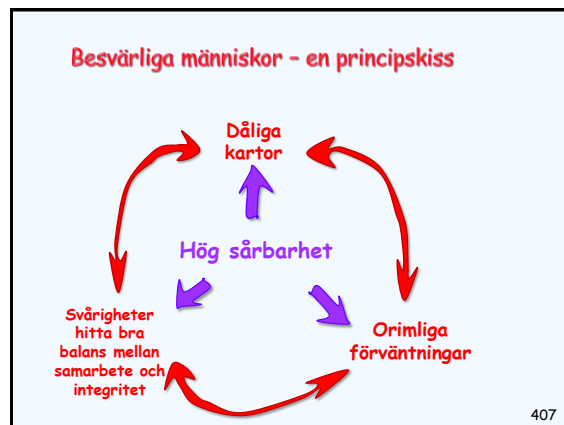
405

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!



408

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

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.

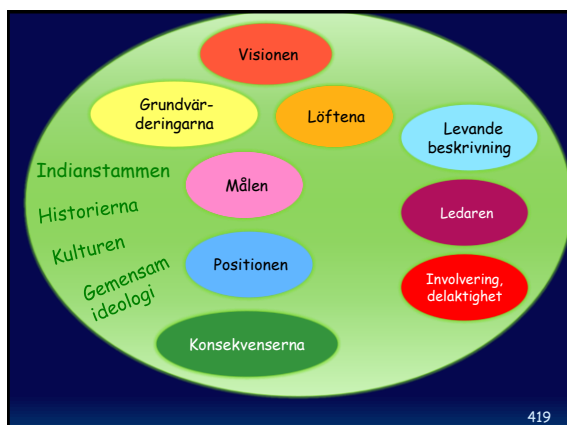
415

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.
MED ETT FÖRORD AV LEON NORDIN

418



419

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

420

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

421

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

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

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."

429

...inte bara kollegor, förresten

Välj chef

431

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

432

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.

433

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.

435

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.



437

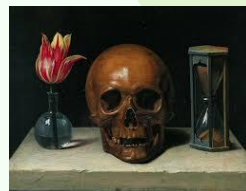
Ledarskap med otillräckliga resurser är en högrisksituation för utbrändhet. Man tvingas kompromissa med sin egen integritet och be medarbetarna göra detsamma.

- Bristande överensstämmelse med de förväntningar man själv har.
- För svåra uppgifter, orimliga krav och förväntningar.
- Understimulering och uttrötning.
- Belöningen uteblir.
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, bruket förgåes.
 - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - Man får för litet tillbaka, 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.

438

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

Lever jag rätt liv?



439

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?

444

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?

445

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!)

446

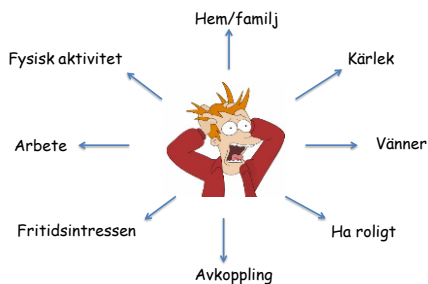
Stressad? Gör en lista över saker du ska **SLUTA** med

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

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

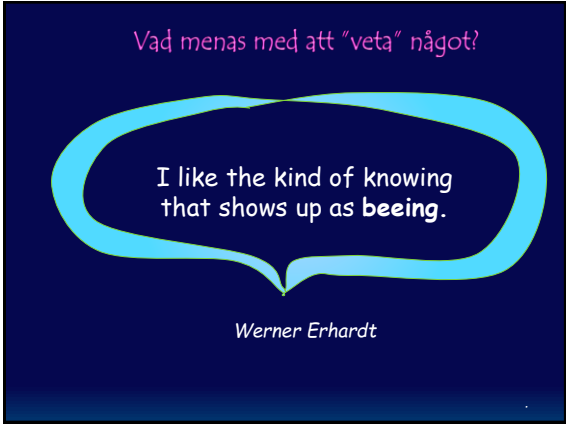
Om vi nu vet, varför gör vi det inte?



?

452

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?
- Ond cirkel - för stressade för att orka ta itu med vår stress?
- Mår för dåligt, för jobbigt att ta itu med någonting alls i livet?
- Begränsad förmåga till självdisciplin, den vi har går åt på jobbet?
- Det roliga kommer "utöver", sker till priset av stress eftersom det inte ryms inom den vanliga tiden?
- Jag vill inte dumpa min stress på andra genom att "prioritera" eller "delegera"?

454

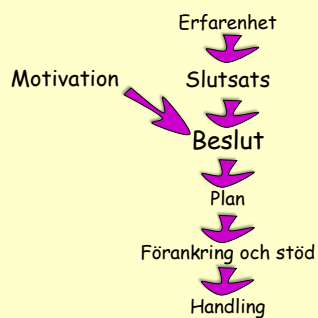
Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut, på allvar, på förbaskad god grund, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg.

455

Vill du hjälpa din medarbetare att förändra något?



456



Det är
BESLUTEN som
förändrar
världen!

457

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.**"

458

Att hålla kursen i livet

- Allt vi vill lyckas med - även att skapa ett lyckligare liv - fordrar **motivation, ansträngning och engagemang**.
- Lev medvetet, lev med frågan.** Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
- Sträva efter **en stadig ström av positiva känslor**.
- Avsätt minst en halvtimme (fast tid) var vecka till dig själv** - hur du mår och hur du använder din tid. Bjud gärna in din partner.
- Läs** något berikande var dag.
- För en **dagbok** över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen".
- Sträva efter väl valda, **självöverensstämmande mål**.
- Gör vanor och rutiner** av det som är viktigt.
- Hämta **stöd hos andra**.
- Skaffa en bra **mentor** eller förtrogen.

459

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

464

Kan det vara JAG som är besvärlig?

464

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

465

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

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

466

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.**

471

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.

472

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.

473

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.

474

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.

475

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

479

Hur?

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

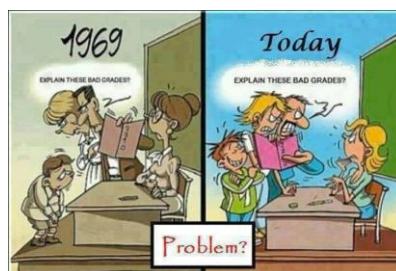
Men...

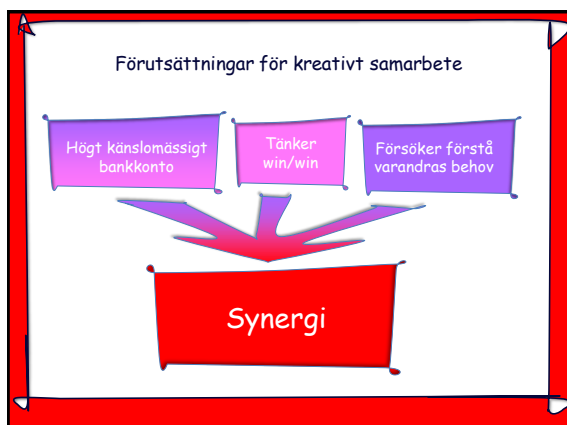
Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.

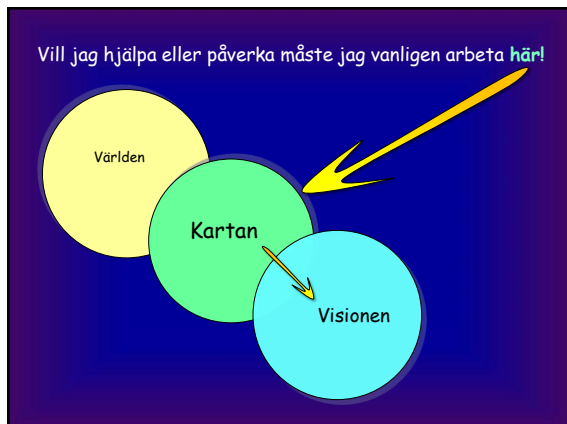


480

En bra chef stöttar sina medarbetare i alla väder!







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
- Odlä 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

513

Var observant på dina egna reaktioner och känslor i samtalet

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

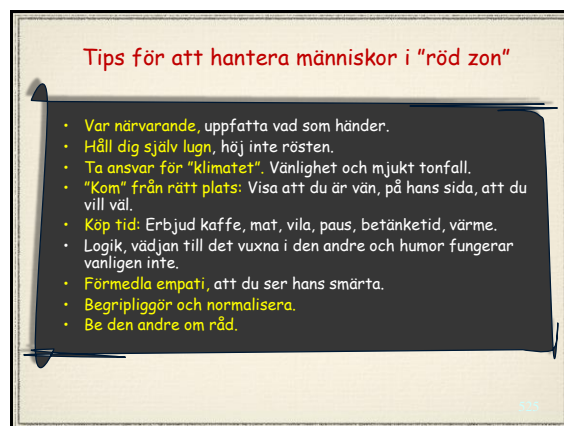
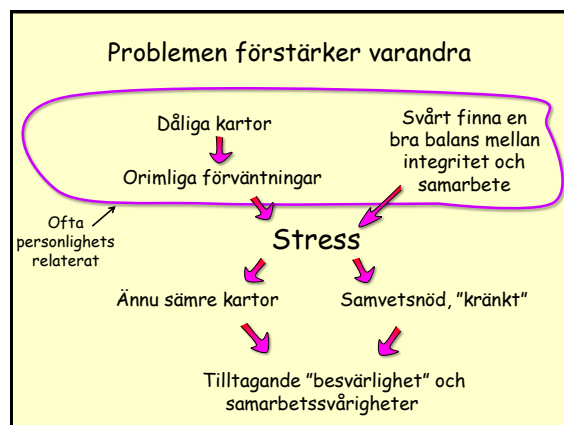
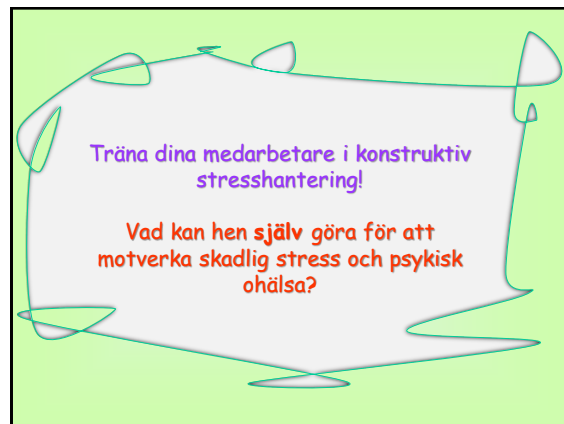
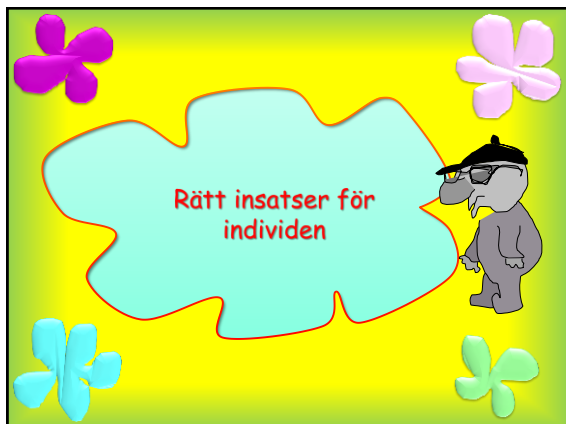
Känslorna är ditt roder, så var tacksam för dem och lyssna noga

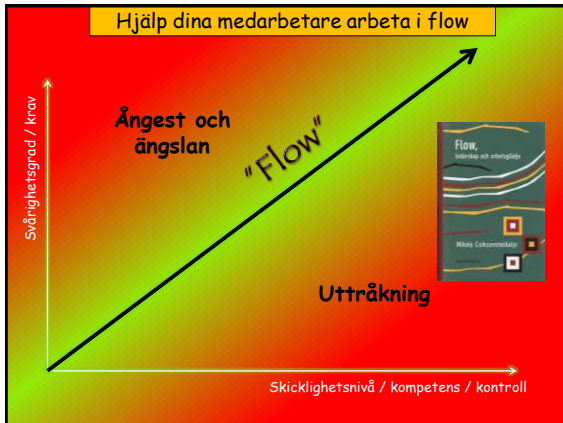
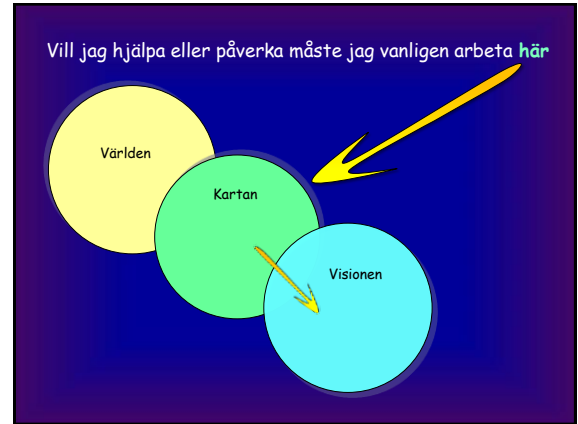
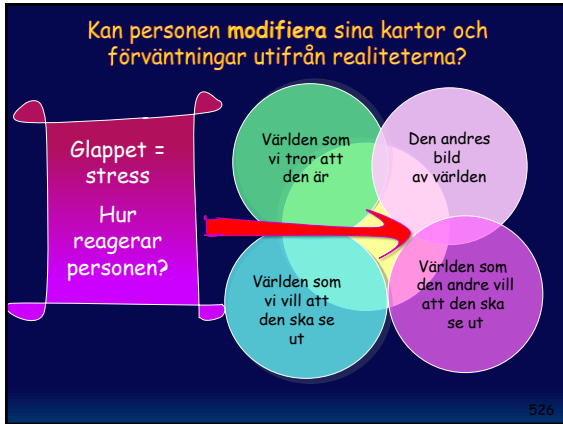
514

Lästips för psykoterapiintresserade

<http://lorami.se/onevord/2017/03/03/Boken/Samtalstips%20fr%C3%A5n%20Terapins%20g%C3%A5va%20Irvin%20Yalom.pdf>

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

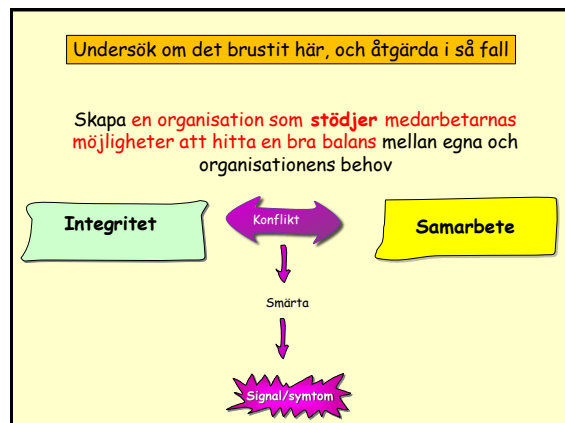
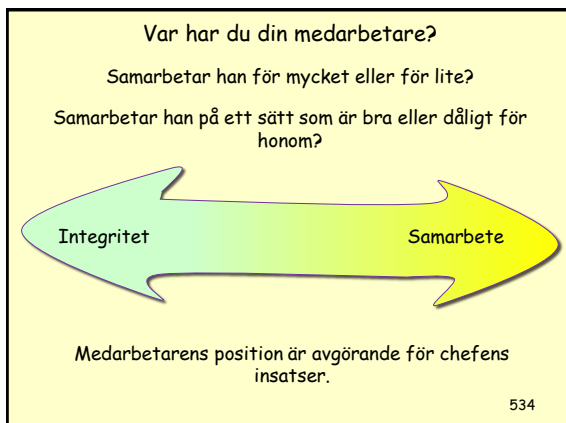
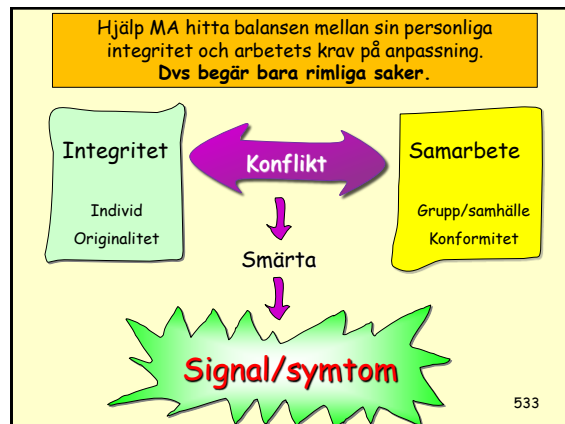
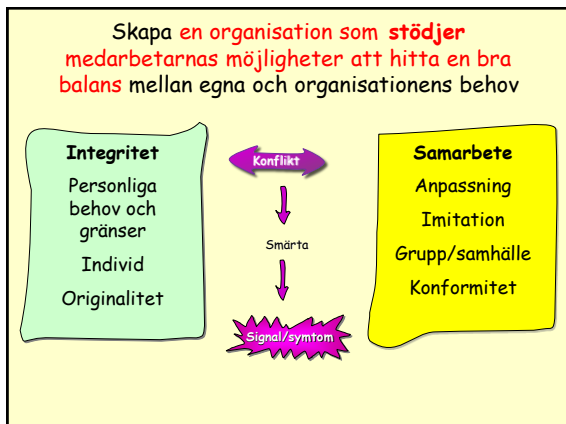




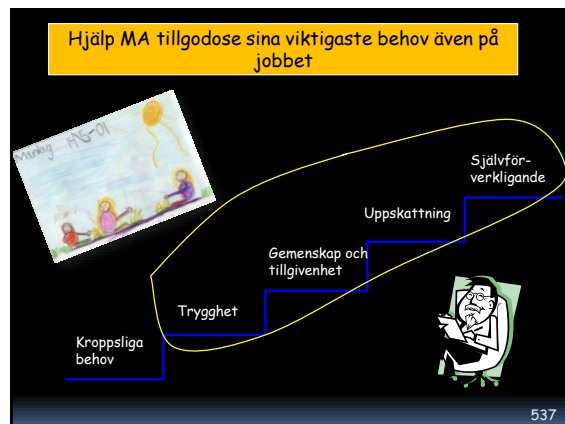
- Ledaren, medarbetaren och flow
- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget **VILL** arbeta?
 - Fråga dig hur du kan **hjälpa** varje medarbetare att arbeta i flow.
 - Fråga medarbetaren samma sak.
 - Försök sedan **skapa de förutsättningar som behövs**.
 - Flow ger "inre" belöning, 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
- 529

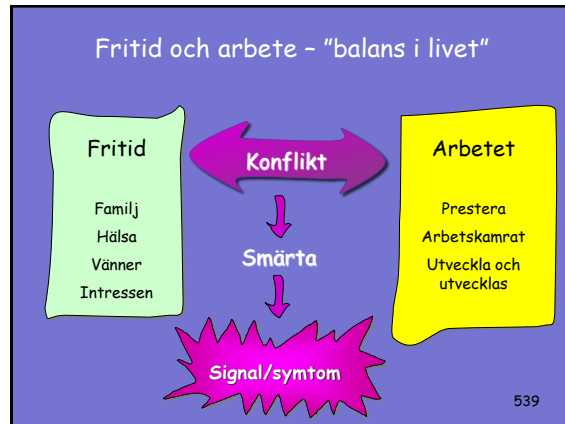
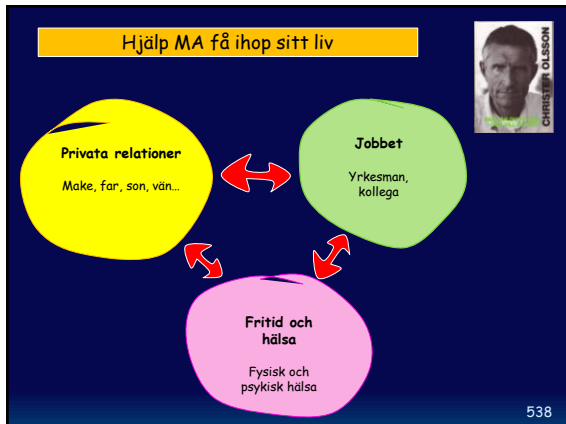
- Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med
- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man själv har.
 - För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
 - **Understimulering** och uttråkning.
 - **Belöningen uteblir**
 - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt 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.
 - 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 arbets krav och den egna integriteten.
- 530

- Gå genom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det
- Hög arbetsbelastning värre...
- När det inte är roligt.
 - Vid bristande återhämtning.
 - Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
 - När arbetet kräver att man förstår sig.
 - Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
 - När uppgifterna kommer i **konflikt med ens personliga integritet**.
- 531



- 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 skärda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.





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.

544



Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd

548

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?**

548

EFTERBÖRSEN 19

Chefsutbildningar fungerar dåligt

Dyra chefsutbildningar är ofta bortkastade pengar, hävdar forskare vid Lunds universitet. En studie bland 200 anställda på Arlanda flygplats pekar på att även om en utbildad chef är bättre på sitt jobb, blir inte arbetsklimatet bättre av att bara utbilda den ena sidan.

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

548

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

- Kursen, 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. Lakartidningen 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



554

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.

555

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?



557

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

558

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.

559

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.

560

Är det egentligen så viktigt att medarbetarna är nöjda och trivs på jobbet?

Nöjda medarbetare:

- Tar mer ansvar och agerar mer självständigt.
- Är mer kreativa och uppfinningsrika.
- Är mer flexibla.
- Är bättre på att hantera och driva förändring på ett konstruktivt sätt. Missnöjda medarbetare obstruerar vanligen reflexmässigt all förändring.
- Kommunicerar och arbetar bättre i lag.
- Lär sig fortare.
- Får mer gjort.
- Bryr sig om resultatet.
- Ger nöjdare kunder.
- Nöjda medarbetare är på gott humör, sprider god stämning, har mer energi samt bryr sig om kunderna och kvaliteten på sitt arbete.

561

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."

562

"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

563

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!

565

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?

566

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!

567

Hög arbetsbelastning värre...

- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestandena 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.**

568

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?

571



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 starslaget 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.

576

Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

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

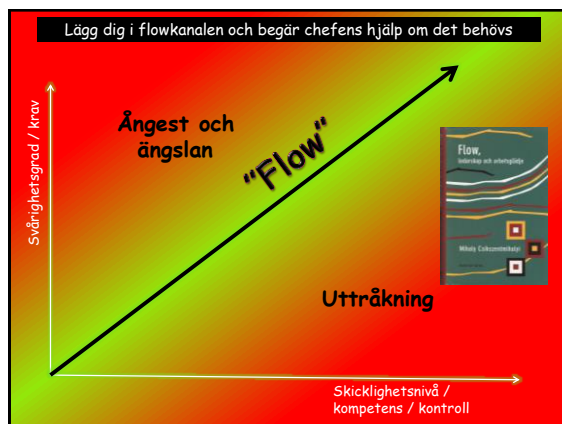
eller

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.

Mihalyi Csikszentmihalyi



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.

581

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

Kahlil Gibran, Profeten

582



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.

584



Om du har tråkigt blir du tråkig!

585

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."

586

"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."

587

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?

588

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina arbetskamrater?
2. Du själv?



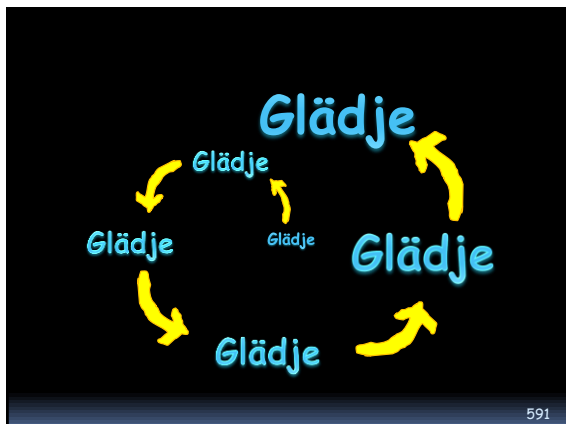

589

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



590



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.

592

Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

593

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
 - oförskämda kunder

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

594

Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

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

trots allt!

För vår egen skull.

595

Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?

596

"Happy actions"

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



597

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.**

598

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

599

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."

600

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.

601

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.

602

Ledtråd:

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

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

603

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!**

604


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?

606

Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.




Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattnig

Självförverkligande



607

Alla delar är viktiga



Privata relationer
Make/maka
Far/mor
Son/dotter
Vän

Jobbet
Yrkesman
Kollega

Jag själv
Fritid
Fysisk hälsa
Psykisk hälsa



CHRISTOPHER OLSSON

608

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

Min arbetsplats:

	1	2	3	4	5
1. Arbetsuppgifterna i sig?					
2. Kunderna?					
3. Arbetskamraterna?					
4. Ledningen?					
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?					
6. Professionell stolthet, behärskade och utföra något riktigt väl?					
7. Mening, göra gott för andra?					
8. Humor?					
9. Kommunikation?					
10. Delaktighet?					

609

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



610



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

611

Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

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

612

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

Se till vad organisationen behöver...

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

...OCH till dina egna behov!

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

Om det inte funkar...

Dra!

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

614

Vad kan LEDNINGEN
göra för att uppmuntra
engagemang och
delaktighet?

615

Medarbetaren måste vilja göra det som jobbet kräver

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.

617

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

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

618

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!"

619

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina medarbetare väl!

620

"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.

621

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.

622

Verksamhetens viktigaste val

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

623

Vad kan chefen göra?

Det är inte chefsansvar att ge medarbetarna motivation för arbetet. Han ska däremot **skapa goda förutsättningar** för att de själva ska vilja och kunna motivera sig.

Huruvida medarbetarna sedan tar vara på möjligheten är i slutändan upp till dem - man kan inte tvinga människor att vara lyckliga.

624

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.

625

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.

626

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.

627



Förebygg i st f att rehabilitera!

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

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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

Stressreduktion och arbetsåtgång - vad fungerar?

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattningsjukdom 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.

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 Arbetsåtgång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtgång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede intervjua 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 arbetsåtgång.
 - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv studiedag om arbetsrelaterad stress och hantering av denna.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas preventivt.

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

Vad är det för samhälle vi skapat?

Man behöver göra en "metod" av något så självklart som att vi behöver prata med den som mår dåligt om hur hen har det, vad som har gått snett, vad hen skulle behöva och hur vi bäst kan hjälpa till med det?

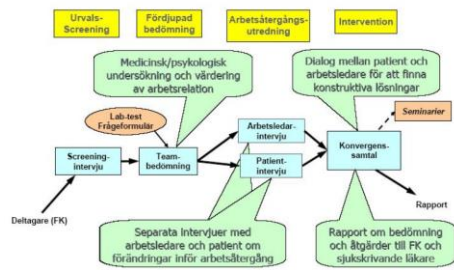
ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtergång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede internera på arbetsplatsen.
2. Tidigt inleda dialog mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. Avser att rätta till obalansen (mellan t ex krav och kontroll) som antas ha orsakat ohälsan.
4. Söker lösningar, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
 - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
 - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
 - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och patienten tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta arbetsåtergång, "konvergenssamtal".
 - Överenskommelse om förändringar på kort och längre sikt.
5. Halv studiedag om arbetsrelaterad stress och hantering av denna. Olika för MA och arbetsledare.
6. Enkät LUCIE -> metoden kan användas **preventivt**.

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

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA_Manual_v.1.3.pdf



Figur 1. Illustration av processflödet i ADA inom utvärderingsprojektet.

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA_Manual_v.1.3.pdf (se intervjustöd sid 16)
- Utgångspunkten är att det föreligger en "mismatch" mellan personens upplevelse av kontroll (förmåga eller förväntningar) och arbetets krav, som lett till sjukdomsutveckling.
- Om denna mismatch kvarstår vid arbetsåtergång kan samma utveckling förväntas igen.
- Något behöver därför **ändras** före återgång. Man ska inte åter till samma arbete som man blivit sjuk av.
- Dvs behandla inte bara den sjuka individen utan även den sjukdomsalstrande arbetsplatsen.

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

Fokusområden och möjliga interventioner vid konvergenssamtal

- Ska resultera i konkreta överenskommelser
- Minskad arbetsbelastning
- Individuell behandling
- Gradvis arbetsåtergång
- Stöd och hjälp
- Förändringar i arbetsinnehåll
- Roller
- Ökad kommunikation med och stöd från arbetsledaren
- Hjälp med prioriteringar
- Utbildning
- Beredskap vid eventuella nya problem
- Tecken på överbelastning

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

Resultat, ADA

- Studie, 74 + 74 personer, ss för UMS, följes i 1,5 år med registerdata

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp	Individeriktad rehabilitering
Arbetsåtergång, heltid	60%	60%	
Arbetsåtergång, deltid	30%	10%	
Arbetsåtergång i någon omfattning	89%	73%	
Ej alls åter i arbete	10%	30%	40-50%

- Resultatet stod sig efter 2,5 år för de under 45 år, data otillräckliga för de äldre.
- **Men** kontrollgruppen hade tackat nej till deltagande i ADA, utan att ange något skäl. Jämförbara grupper? Större olust?

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

Behandlingsstrategi vid utmattningssyndrom

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

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

641

Sömn och hälsa

"Behandla sömnproblematiken [...] Om man hamnar i stressrelaterade sömnproblem och inte kommer ur det eller får behandling kan man inte bli bättre."



Aleksander Perski

Budskapet

- Mycket stark samvariation mellan stress och sömnstörning.
- **Lösningen på stress och tidsbrist är INTE att sova mindre!**
- **Planera in sömn i agendan.**
- Ju mer aktivitet, desto mer vila behövs. Viktigaste vilan är sömn, som högrepresteraren emellertid plågar skära ner för att "hinna med".
- Därtill uppstår negativa spiraler där sömnens kvalitet försämras av stressen och därför inte fungerar vederkvickande längre.
- **Även aktiviteter kan fungera som återhämtning, OM de känns roliga och kravlösa, och sker helt frivilligt och utan press.**
- Aktiviteter där man inte trivs eller känner sig accepterad som den man är ger inte återhämtning.
- Naturen har en starkt stressreducerande effekt.
- Fysisk aktivitet värdefull, men bör ske på arbetstid.

Läkartidningen nr 36 2011

Sömn och hälsa

- Både **sömnens längd och dess kvalitet** viktigt ur hälsosynpunkt.
- Bådadera försämras vid stress.
- **Mycket talar för att det är den störda återhämtningen snarare än stressen i sig som genererar problemen.**
- **Störd/otillräcklig sömn ger funktionsnedsättningar** (t ex koncentrationssvårigheter och försämrat minne) som står i proportion till sömnbristen.
- **Samband mellan störd/otillräcklig sömn och hälsoproblem**, t ex insulinresistens, diabetes, fetma, metabolt syndrom, utmattningssyndrom, depression, hjärtsjukdom.
- Sömnstörning reducerar anabolismen, förändrar kortisolregleringen och immunförsvaret.
- Stressade personer har högre andel "microarousal".
- **Kort sömn (<6 tim) viktigaste prediktorn för UMS hos unga**, i övrigt friska individer.

Läkartidningen nr 36 2011

Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

1. Allmänt - omhändertagande, diagnos, förklaring, information, empati
2. Gruppbehandling och/eller individuell kontakt
3. Stresshanteringsstråning baserat på kognitiv beteendeterapi
4. Sjukgymnastik, avspänningstråning, QiGong, Taijichuan
5. Akupunktur
6. Individuell psykoterapi
 - KBT
 - Psykodynamisk korttidsterapi

645

Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

7. Antidepressivt läkemedel vid depression
8. Farmakologisk hjälp mot ångest och sömnbesvär
9. Sömnrådgivning
10. Ofta sjukskrivning
11. Rehabilitering med avseende på arbete och sysselsättning - rehabiliteringsspecialist, arbetstråning, samverkan med arbetsgivare och försäkringskassa

646

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. Ospecific stödkontakt är ineffektivt.
4. Krisomhändertagande, ta hand om ev kränkingsupplevelse.
5. Kartläggning, medvetandegörande.
 - Hur ser livssituationen ut i detalj?
 - Stressorer?
 - Copingmekanismer?

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

Behandlingsstrategier

6. Lära sig känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
7. Lära ut effektiva copingstrategier
 - Lära sig bry sig om sina signaler.
 - Våga säga nej.
 - Sätta gränser.
 - Vara tydlig.
7. Spara energi.
8. Gruppbehandling.
9. Medicinering.
10. Livsstil - vila, promenader, frisk luft, avslappning, lugn, egen tid.
11. Arbetsmiljö.
12. Sjukskrivning och arbetsträning.

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

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. Arbetslivsriktad rehabilitering
 - Successiv arbetsåtergång, 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.
- Hjälp att hitta rätt/lagom arbetsuppgifter.
- Realistisk förväntan på produktivitet första tiden, börja litet och lagom.
- Gärna arbetsträning.
- Finns företagshälsovård?

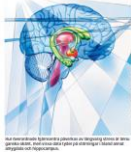
Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. Stresskänslig

- Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
- Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.

2. Svåra kognitiva störningar, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion

- Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingsätt.



3. Energibrist, uttröttbar redan vid låg belastning

- Förlamande trötthet.
- Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.

Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella 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!

Arbetslivsinriktad rehabilitering

- Regelbundna aktiviteter såsom fysisk träning, stödsamtal och avslappningsövningar under den initiala sjukskrivningen.
- Planeringsmöten i rätt tid.
- Successiv arbetsåtergång med ökande deltid/friskskrivning.
- Arbetsuppgifter med ökande komplexitet.
- Kontaktperson på arbetsplatsen.
- Yrkesinriktad rehabilitering.

Rehabilitering vid utmattningstillstånd

- Saknas entydig vetenskaplig evidensbas att bygga behandlingsrekommendationer på.
- Behandlingen bör vara multimodal och innefatta flera typer av intervention.
- R-program som involverar arbetsplatsen har bättre effekt.
- Kollegiala samlingsgrupper, fysisk aktivitet och förbättrad sömn rekommenderas allmänt.
- Stressens karaktär (form av påfrestning, duration, akut eller kronisk, långvarig överbelastning utan återhämtning, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget vid stressrelaterad ohälsa.

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, påfrestningens karaktär, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget.

"Rehabiliteringsrådet föreslår avskaffandet av rekommendationer 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 utprövade rehabiliteringen."

MEN:

- Studier visar att när arbetsplatsen involveras får man bättre resultat vad gäller arbetsåtergång
 - KBT given av "arbetslivsexperter" ökade arbetsåtergången (vilket inte gäller för vanlig KBT)
 - "Arbetsplatsdialog för arbetsåtergång" (ADA).
- Insatser enligt den svenska statliga rehabiliteringsgarantin (10 sessioner KBT) ger ingen ökad arbetsåtergång -> rehabilitering ska sättas in inom två månaders sjukfrånvaro, men först när sjukfrånvaro uppstått och endast genomförs av enheter med specialistkompetens inom arbetslivsinriktad rehabilitering.

Läkartidningen nr 36 2011

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

- Multimodal och multiprofessionell.
- Enbart KBT räcker inte för arbetsåtergång.
- Råd om och hjälp med **livsstilsförändringar**
 - Stressreduktion och återhämtning
 - Kravlös vila
 - Goda sömnvanor
 - Balans mellan vila och aktivitet
 - Fysisk aktivitet
- Behandla sömnstörningen.
- Psykoterapi, gärna i grupp, med fokus på förbättrad stresshantering.
- Arbetsplatsen ska vara involverad. Samordnade arbetslivsåtgärder i samverkan med FK och AG/AF.
- Kollegiala samtalsgrupper (både preventivt och vid manifest ohälsa).

Läkartidningen nr 36 2011

Rehabiliteringsgarantin (1)

- Infördes 2008; stimulansmedel till landstingen för att erbjuda vissa specificerade behandlingsmetoder för att främja arbetsåtergång för personer med lätt till medelsvår psykisk ohälsa (KBT) samt icke-specifika rygg- och nackbesvär.
- Explicit syfte att få folk i arbete efter sjukdom.
- Fungerar inte enligt Riksrivisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykoterapeuter och p g a för stort fokus på vilken behandlingsmetod som skulle erbjudas.
- Det som utvärderats är arbetsåtergång, inte subjektivt mående.
- Ny överenskommelse 2015:
 - Dubbla beloppet, 1,5 miljarder.
 - Diverse villkor.
 - "Större fokus på hälso- och sjukvårdens roll för återgång i arbete".
 - "En starkt minskad detaljstyrning av rehabiliteringsinsatserna".
 - Fokus på evidens, och kontakter med arbetsgivarna ska stimuleras.

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.**

Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

- Socialt stöd har positiva effekter på såväl fysisk som psykisk hälsa. **Särskilt när man både får och ger socialt stöd.**
- Studie: 5-8 deltagare, 2 h/vecka i tio veckor, utbildad handledare.
- Deltagarna valdes ut p g a hög poäng på OLBI. 23% tackade ja, varav 96% kvinnor, de med hög grad av utbrändhet/utmattning tackade nej i högre grad.
- Deltagarna valde själva tema för träffarna.
- Deltagarna valde ett kortsiktigt förändringsmål efter varje träff.
- **Resultater i upplevelse av lägre krav på arbetet, bättre hälsa, lägre grad av utbrändhet och utmattning, samt mer delaktighet i arbetet än en kontrollgrupp.**

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

Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

- Ge tid och möjlighet till **reflektion och diskussion** tillsammans med kollegor med fokus på stress och med utgångspunkt i sin egen situation och sina egna erfarenheter.
- Ge möjlighet till **utbyte av erfarenheter** mellan kollegor från olika arbetsplatser.
- Ge möjlighet till att både **ge och ta emot stöd** från kollegor.
- Ge möjlighet att genom att **arbeta med individuella förändringsmål** kunna finna **nya copingstrategier** för de situationer som upplevs stressande.
- Deltagarna skulle **ge förslag på organisatoriska förändringar** som skulle kunna bidra till att minska stressen i arbete.

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

Diskussionsteman som valdes

- Inre och yttre krav och hur man kan hantera dem
- Maktlöshet
- Gränsdragning
- Balans mellan arbete och fritid
- Konflikter på arbetet
- Stressorer och positiva faktorer i arbetet
- Vad som ger individen kraft

Gruppamtal 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

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

Hur skulle enligt din mening arbetsrelaterad stress/utbrändhet kunna förebyggas?

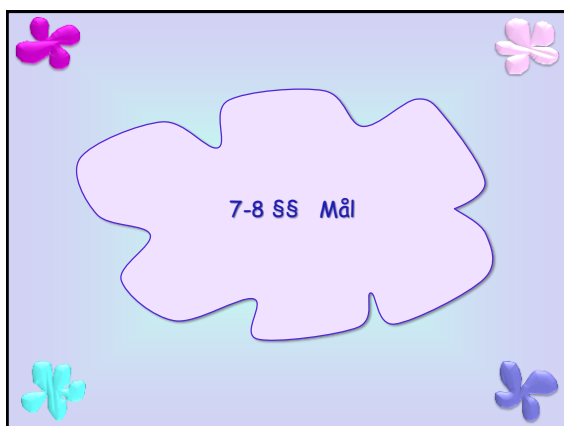
- **Krav och resurser:** "Mål och resurser måste stämma överens - vi som arbetar bland patienterna får ta emot missnöjet från allmänheten när resurserna inte räcker till." "Synliggöra och våga prata med varandra om våra inre och yttre krav."
- **Tid, ork och arbetsro:** "Lugn och arbetsro utan ständiga förändringar." "Rekrytera fler yngre till vården, åldern tar ut sin rätt, jag orkar inte med alla nya krav och förändringar längre."
- **Reflektion och eftertanke:** "Kollegiala grupper, stödgrupper för samtal och tid för eftertanke." "Vi i vården ser så mycket lidande, tragiska saker som vi bär med oss."
- **Feedback:** "Måste få höra att vi gör ett bra arbete, inte bara att vi kostar så mycket pengar." "Lyssna på mig och ta mig på allvar när jag säger att det är för mycket arbete." "Varje individ måste bli sedd utifrån den man är, känslan av att vara behövd."
- **Arbetsledning:** "Ständig dialog chef-medarbetare om arbetets utveckling, och ha ett öppet och tillåtande arbetsklimat. Diskutera vad som är realistiskt att orka med." "Långsiktiga, konsekventa förändringsstrategier - personalen måste hinna följa med."
- **Kamratskap och arbetsglädje:** "Arbetsgemenskapen måste komma tillbaka - öka gruppkänslan på arbetsplatsen." "Vara observant på hur våra arbetskamrater mår och känna igen tecken på utbrändhet."

Gruppamtal 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 gruppamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

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



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 stödja 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.

685

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.

686

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.**

687

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)?

688

7-8 §§ Mål,
kommentarer

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.**

690

Tillit betyder mest
 GPs 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.



693

Hur vill du att ditt företag ska se ut?

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

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"



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
- Ötydlighet i arbetsuppgifter

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.

702

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.

703

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 tålamod och kontrollera sina känslor. Ett exempel på sådant arbete är kabinpersonal som hanterar passagerare under olika påfrestande förhållanden.

704

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.

705

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.

706

9 § Arbetstagarna kan hantera obalans genom att

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

707

9 § Tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning

- Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat
- Bristande motivation, nedstämdhet, blir lättare irriterad än tidigare
- Försämrade 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

708

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

709

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.

710

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 arbetssätt
- ✓ 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

711

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.

712

9 § Arbetsbelastning, kommentarer

Diskutera!

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Diskutera!

Hur är din arbetsplats?

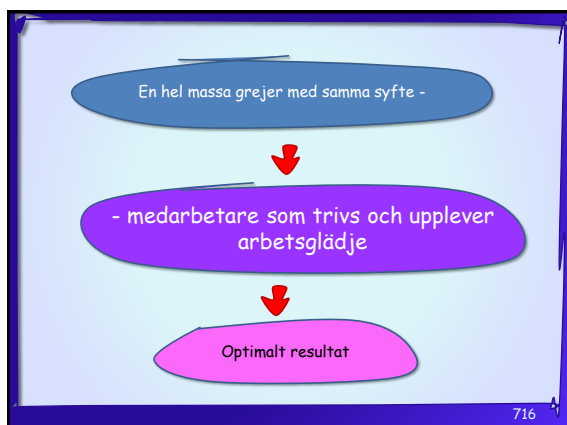
Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?


Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?



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

Stephen R. Covey



Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

718

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."

↓

"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

719

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

Vanliga tidiga stressvarningar

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

722

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, irriterabilitet, reagerar på småsaker, missnöjd med andra, konflikter.
- Brist på glädje och spontanitet.
- Ointresse och ligkiltighet, bryr sig inte.
- Trött efter ledighet.

723

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

725

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

726

Kriterier för utmattningsyndrom, 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 irriterbarhet**
 - **Sömnstörning**
 - **Påtaglig kroppslig svaghet** eller uttrötthet
 - **Somatiska symtom** - muskelsmär, 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.**

728

Vilka drabbas?

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

"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 utmattningsstillstånd - några behandlingsfarenheter.
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?] -- Yes --> B[Go workout.]
      A -- No --> C[Yes you should.]
      C --> B
    
```

732

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

Kroppsliga behov
Trygghet
Gemenskap och tillgivenhet
Uppskattning
Självförverkligande

733

Hjälp MA få ihop sitt liv

Privata relationer
Make, far, son, vän...

Jobbet
Yrkesman, kollega

Fritid och hälsa
Fysisk och psykisk hälsa

CHRISTOPHER OLSSON

734

Fritid och arbete - "balans i livet"

Fritid
Familj
Hälsa
Vänner
Intressen

Konflikt

Arbetet
Prestera
Arbetskamrat
Utveckla och utvecklas

Smärta

Signal/symtom

735

Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara? Görå 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...

737

Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

737

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 personaldärenden 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 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 arbetsituation som lett till sjukdom för att ha effekt.

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

740

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

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

742

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

743

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.

744

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**.

745

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**.

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.

Allmänna råd:

- Genom att **fortlöpande gå igenom punkterna 1-5** blir det möjligt att förebygga onödiga krav och belastningar på arbetstagarna.
- Det kan vara lämpligt att **kommunicera punkterna gemensamt till arbetstagare som delar ansvar och arbetsuppgifter** för att på så vis underlätta samarbete.
- Arbetsgivaren bör **skapa möjligheter för arbetstagarna att uppmärksamma arbetsgivaren på eventuella oklarheter** som rör punkterna.
- Det är viktigt att arbetsgivaren **tar hänsyn till arbetstagarnas olika förutsättningar när det gäller att kommunicera**.
- 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**.

749

10 § Negativa effekter av otydlighet gällande arbetsbetsinnehåll

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

749

10 § Frågor att ställa sig:

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

750

10 § Chefen ansvarar för att

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

751

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."

Hälsolära, 1947

753

Det vill säga:
vad driver just denna
medarbetare?Visa mig själv
att jag dugerVisa chefen
att jag dugerVisa mamma
att jag duger

Få beröm

Stärka min
självkänslaHar inget
annat för migInre
tillfredsställelseIngen
aning

Mening

Varför
inte?

Pengar

Försörja
min familjKall, bidra
till en bättre
världMateriell
tillfredsställelse

Karriär

Roligt

754

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 jätterett 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.

756

11 § Psykiskt påfrestande arbete

Starkt psykiskt påfrestande arbete

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

Allmänna råd:

- ◊ Exempel på arbetsuppgifter och arbetsituationer som kan vara starkt psykiskt påfrestande är att **hemöta 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.

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

760

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

761

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

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

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

762

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 krisituationer och liknade allvarliga händelser som kan utlösa krisreaktioner.

763

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."

765

"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



766

Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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



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 overtidsarbete
 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

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

773

Innebar 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

774

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.

775

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.

776

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:

- o *Klargörandet kan lämpligen göras skriftligen i en policy.*
- o *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 §.*
- o *Ett gemensamt arbete kring bemötande och uppträdande kan bidra till att motverka kränkande särbehandling.*
- o *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.

781

13 § Den kränktes upplevelse

Obehagligt
Olustigt
Obegripligt
Orättvist

782

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.

783

13 § Förebygg kränkande särbehandling

- Tydliggör för medarbetarna vad som avses, och att alla former av kränkning, diskriminering och mobbning 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 riskällor
 - 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.**

784

13 § Förbjudna och motverka kränkande särbehandling, kommentarer

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

787

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!

789

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

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

...hen lämnar dig!

791

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 missnöjda med sin chef löpte 25 procent större risk att drabbas av hjärtinfarkt under den påföljande tioårsperioden. Mönster 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. ■

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

793

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina
medarbetare väl!

794

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
chefsskapet 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.

799

Maj 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
801

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?

803

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

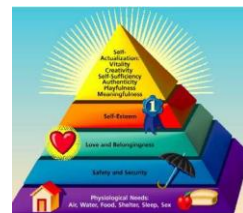
804

En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



805

Recept för ett lyckligt liv

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

806

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

807

Arbetstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

808

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.



810

Relationen med kollegor påverkar din hälsa

Det är inte bara ledarskapet som påverkar hur medarbetarna mår. Relationen mellan kollegerna har effekt på de anställdas hälsa.

och hjälpsamma arbetskompisar bidrar också till att du lever längre, enligt en studie från Tel Aviv University, rapporterar Reuters och tidningen Chefs.

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

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

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

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



Goda jobbrelationer minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

SvD 29 maj 2011

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?

814

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.

815

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.

816

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

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



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

817

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

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



Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

818

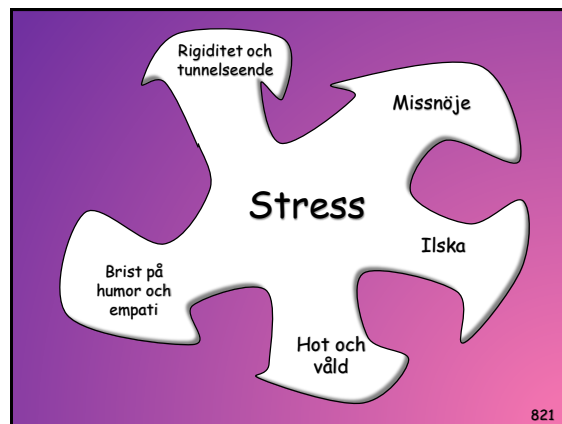
How happy are your people?

"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."

819

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



821

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

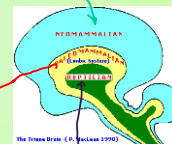
Broms - parasympatiska nervsystemet

822

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

824

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.

825

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".

826

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

827

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.

828

- 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

Alternativ chefskurs

Har du provat med att försöka
TYCKA OM
dina medarbetare?

833

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

834

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!

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

843

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."

844

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.

847

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.

848

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.

849

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.

850

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.

851

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 prövat?
- 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?

852

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.

853

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. Simsalabim - ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång för noviser:)

854

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.
- **Vilken 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.

857

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):

- o 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.
- o Ett undermåligt utredningsförfarande när det gäller kränkande särbehandling kan vara skadligt både ur arbetsmiljö- och hälsosynpunkt.
- o Den som genomför en utredning bör därför ha tillräcklig kompetens, möjlighet att agera opartiskt och ha de berördas förtroende.
- o 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, förslagsvis företagshälsovården eller annan expert.

860

14 § Hantera kränkande särbehandling

- 9 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar 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 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.

861

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?

862

14 § Rutiner för kränkande särbehandling, kommentarer