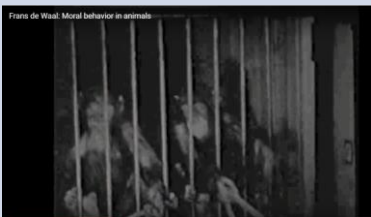


<https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqTs5nk&feature=youtu.be>

Aporna
Elefanterna
Gurka och druvor



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.

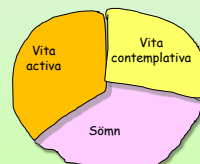
Förslag till definition av stress



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

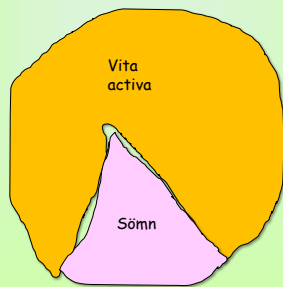
"Det goda livet"

Åttatimmarsregeln
- ett antikt ideal
satt på undantag



731

2000-talets idealmänniska?



732

"Negativ stress"

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

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

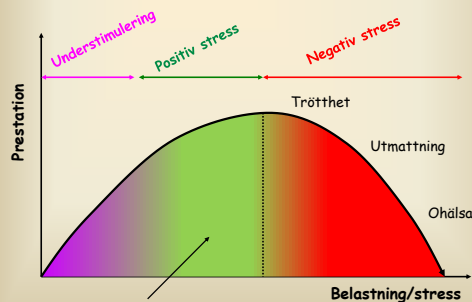
Tack till Kristofer Zetterqvist

Förslag till ny syndabekännelse

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

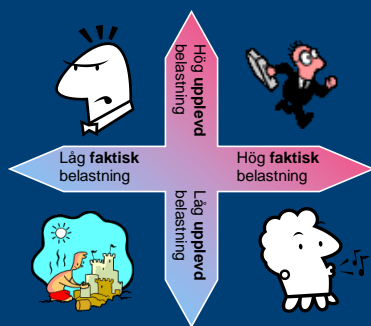
Bengt Wadensjö, f d biskop, SvD 9/10 2007

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



735

Att vara "stressad" ...



736

Faktorer som gör stress farlig



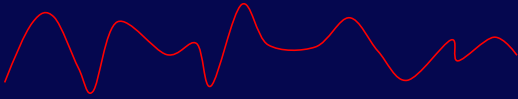
- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

Detta är helt normalt



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

741

Förändring *och* acceptans

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

St Francesco av Assisi (1181-1226)

742

Stress och kontroll

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

Vilken sorts passion har du för ditt arbete?

Harmonisk passion

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

Tvångsmässig passion

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

Robert J Vallerand, SvD 4 sept 2011

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

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

745

Mer om utmattning

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

746

Vem väljer dina mål?

"Många slösar förgäves bort en massa pengar på att köpa saker de inte behöver för att imponera på människor de inte känner

[...]

resultatet blir besvikna medborgare som tillbringar livet med att gräma sig över vad de aldrig får och glömmer bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

Stress och sårbarhet

748

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

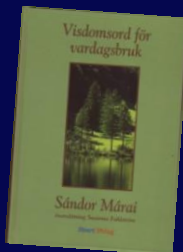
I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can.

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

Georg Bernhard Shaw

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

"Det har varit för mycket motstånd, för många oberäknliga, fientliga, gemena och hopplösa människor; för mycket arbete, för mycket lidande och besvikelser. Men tror du inte att det var just detta "alldes 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."



750

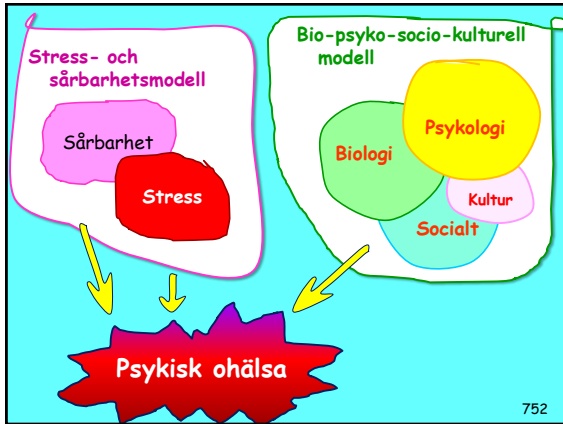
Är du på rätt ställe?

"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

751



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 önskingar för att anpassa sig till systemet.
- Väljer bort sig själva, sina känslor och sin familj.
- Alltid "stressad på jobbet" fungerar som alibi för att inte behöva ta itu med sitt liv och sina relationer.
- "Fysisk närvaro men absolut inga mänskliga egenskaper".

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

754

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.**

TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNADESVÄRDE

- Att "tänka negativt", dvs att **förtuse 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.

756

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

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

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

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

758

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.**

759

Stressens yttringar

761

Hur reagerar du själv på stress?

Diskutera

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

Var befinner du dig för tillfället?

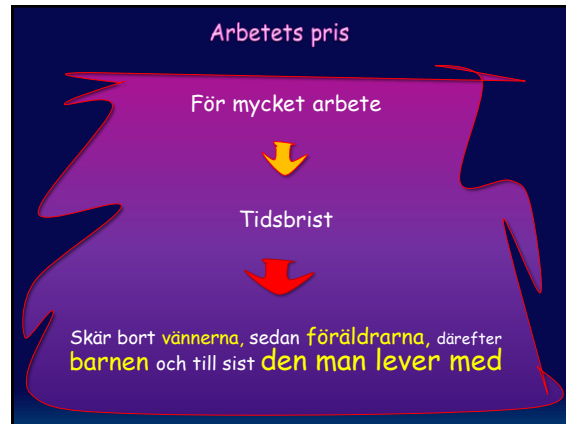
Diskutera

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

763

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

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



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

"Carpe diem" eller förnöjsamhet?



Två medfödda typer av stressreaktion

Den aggressiva stressreaktionen



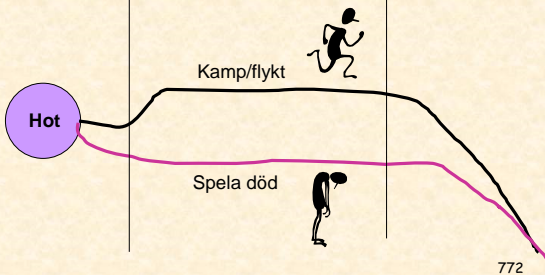
Uppgivningsstress



771

Faser av stress

Alarm Motstånd Utmattning Sammanbrott



772

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 fridtidssysslor och umgänge, tänker kortsiktigt, dåliga beslut, inga beslut

Vanliga symtom vid långvarig hög stress

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

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

Vanliga tidiga stressvarningar

Sömnrubbningar	Insomningssvårigheter, för tidigt uppvaknande, stort sömnbehov, trött trots mycket sömn
Känslöpåverkan	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

776



Akut stress

Defence reaction

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

778

Kronisk stress

Defeat reaction

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

779

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.**

Biologiska effekter av stress

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

www.lakartidningen.se/Opinion/Debatt/2016/02/Apropa-Mitt-tillstand-stressorsakad-hjarnskada/

Apropå! Stress och hjärnskada

Ann-Katrin Karlsson
leg läkare, docent i neurologi (numera pensionär), Kungälv
karlssonannkatrin@gmail.com

Diskutera

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

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

Stressens följder

- Høgt blodtryck
- Høga blodfetter
- Arterioskleros
- Övervikt
- Bukfetma
- Insulinresistens, diabetes typ 2
- Højt- och kårtsjukdom
 - Højrtinfarkt
 - Stroke
- Førsåmrat immunførsvar
- Magproblem, IBS
- Vårk i kroppen
- Hudproblem, exèm
- Sømnrubning (-> økad dødlighet)
- Minnes- och inlårningssvårigheter
- Koncentrationsvårigheter
- Humørssvånningar
- "Personlighetsfårändring"
- Relationsstøringar
- Utmattningsyndrom
- Depression
- Kroniskt trøtthetsyndrom?
- Fibromyalgi?

Vårgar att hantera stress

Problemløsning

Øvertala, søka medkånsla, avvakta, vårka skuldkånslor, gnålla, spela modig, visa fòrakt



Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

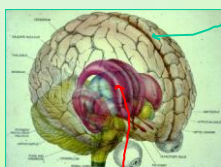


"Spela død"-program

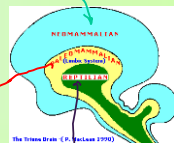
Broms - parasympatiska nervsystemet

784

Vilken del av hjårnan är tillfålet inkopplad?



Neocortex, "grøn zon":
Intellekt, empati, humor, vådja, be, resonera...



Limbiska systemet, "rød zon": Kånslor, drifter, sjålvkånsla, religion, vårderingar...

Reptilhjårnan:
Flykt, anfåll, spela død...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, fòr pedagogiken

"Rød og grøn zon"

Låg stress

- Nya hjårnan handlårger
- Kånslor og tankar står till vår tjänst
- Fåka eller fly efter rationellt øvervågande

Måttlig stress

- "Vuxen chimpansnivå"
- Tunnelseende
- Avtagande intellekt, tankefòrmåga, humor, distans, sinne fòr proportioner

Høg stress

- Reptilhjårnan tar øver.
- Dom og vi; utdefiniering og indefiniering
- Tankarnas kontroll øver kånslorna nu helt borta

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, fòr pedagogiken

786

Stresstrøskeln

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

Under den fungerar vi åndamålsenligt.

Øverskrids den børjar vi klicka; hjårnan står allt mindre under vår viljemåssiga kontroll.

De kognitiva fòrvrånningarna økar då kraftigt, og kroppen slår om till de automatiska fòrsvarssystemen - "fight or flight" eller "play dead".

787

Personlighet og stress

I situationer där individen kånner sig sårskilt utsatt

- t ex när hon kånner sig pressad av auktoriteter eller upplever sitt sjålvbeståmmande hotat -

førstårks ofta aggressivt, utagerande og besynnerligt beteende.

788

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).

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

Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

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

Typer av beteende

Typ A-beteende

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

Typ D-beteende

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

Typ B-beteende

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

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.

"Stresströskeln" **varierar med omständigheterna**

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

} "HALT"

Stressrelaterade sjukdomar

796

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.

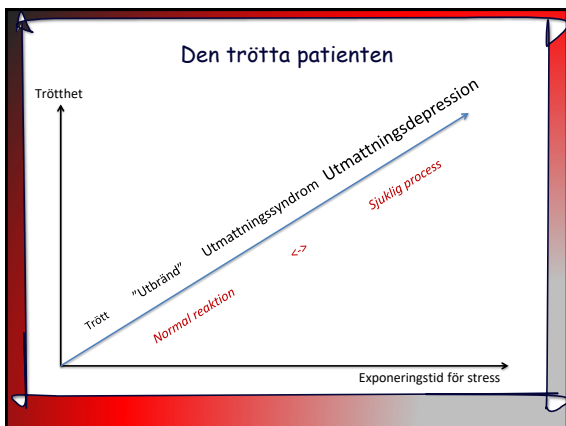
Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter

Stress

Ensam, skild, dålig ekonomi, låg social status, vantrivsel på jobbet

Dåliga levnadsvanor

Sjuk



Stressutlöst psykisk ohälsa

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

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

801

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.**

802

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

Predisponerande personlighetsdrag

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

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

"Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningssyndrom"

805

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

806

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

807

Utbrändhet (Z73.0)

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

Läkartidningen nr 36 2011

Utbrändhet (Z73.0)

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

Läkartidningen nr 36 2011

Utbränd: Duktig, men aldrig tillräckligt

Stadsbladet Göteborg

Det är en så kallade **granna människan**, de som gör allt och inte kan inse att det har blivit för mycket. De gör inte upp för när de hindras av olika psykiska och fysiska sjukdomssymptom, det vill säga, när de gått in i den så kallade **"giggen"**. Gemensamt för dessa personer är att de sedan länge lider av **svårt mycket prestationsorienterad** och i vuxenlivet kan de pressade situationer inte bedömas vad som är möjligt eller omöjligt att prestera. Det visar Britt W. Bragée i en avhandling som läggs fram inom kort vid **Psykologiska institutionen, Stockholms universitet**, där hon studerat hur dessa personer **förändrar att förstå och förhålla sig till prestationsbaserade situationer, både mentalt och kroppsligt**.

De vanligaste symptomen är utbrändhet, ångest och depression, det vill säga psykiska besvär vilka sällan är den vanligaste orsaken till sjukvård enligt **Grönkvingsskissans statistik**.

"Om oftast är det högpresterande och högaktiva kvinnor - "de duktiga flickorna" - i yngre ålder i som främst", säger Britt W. Bragée och berättar. Orsaken för dem är att de inte vill ge upp och därför fortsätter arbeta, ibland annat genom att de inte upplever att de fått den bekräftelse från värdensiden som är nödvändig för att känna att man duger som man är.

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 att göra sitt bästa för att bli den person de tror att andra vill att man ska vara.

"Men det beror de duktiga flickorna på för det är uppenbart varför inte den personliga utmattningssyndromet som det snälliga personen bekant färdas. Berottet har inte kommit från det tvärsom som snäll och därför kvartala kända av att inte duga, trots goda resultat. Som en följd av det har man fortsatt att kämpa med att vara duktig, utan hänsyn till vad man orkar, ändå till dess att kroppen motstår och säger: säger Britt W. Bragée.

Britt W. Bragée visar i sin avhandling hur förtärligen, det vill säga meningskapandet, pågår samtidigt fysiskt och mentalt. Genom stressning framgår det, att när de intervjuade personerna beskriver utmattningssyndromet, visar detta sig på ett tydligt sätt i de kroppsliga reaktionerna. För de personer som tilldelat beskriver att kroppsliga tillstånd, visar det sig på ett tydligt sätt.

Det är vanligt att de som drabbas inte har förtärligt användbara stannspänningar i den sociala situationen och de ofta kroppsliga och psykiska reaktionerna. De förtärliga inte har de ska tolkas och inte heller vad de ska göra för att komma till rätta med dem, säger Britt W. Bragée.

De sjukdomsytan personerna får beror på de olika fysiska sjukdomarna som de befinner sig i, och är kroppens "starkt" att skapa en förtärlig balans, som de inte tar det. För, kan en person bli deprimerad och få svår sömnlös i ryggen vid en kemist med en chef, och en annan kan få hjärtproblemmen och pankreatit när en partner betalar med separation. Men kroppens "starkt" kan inte lösa problemen, det är nödvändigt med medicinska åtgärder för detta. Konflikten med tiden kunde dock kräva att man skaffar ett annat arbete och den betald separationen inte man eller stannande hjälp.

När de personerna genomgått behandling och utvecklat de förtärliga sätt att skapa en mening om situationen som inte längre styrs av prestationsbaserade, visar mätning av stressnivån en avsevärd minskning.

De olika kroppsliga tillstånden visar hur meningskapandet hos människor sker som en sammanfattning mellan kroppsliga och mentala åtgärder, där den ofta alltså kan förstås utan den andra, säger Britt W. Bragée.

Handläggning: Maria. Kroppen motstår. Studier i psykologiska institutionen.

"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

"...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."



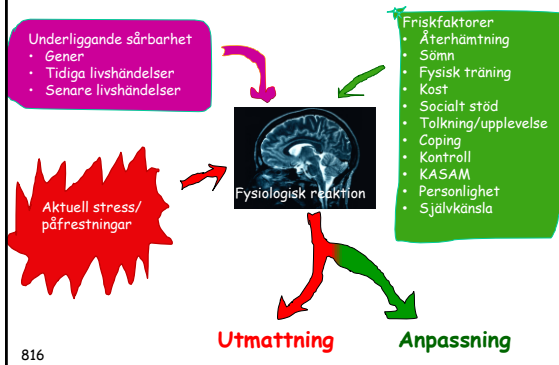
Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

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

Utmattningssyndrom

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

Utmattningssyndrom - en balansmodell



Mer långdragen överbelastning

- Utmattningssyndrom

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

817

Vanliga följder av oförmåga att finna en bra balans mellan **egna behov** (integritet) och **arbetsgivarens förväntningar** (samarbete)

"Utbrändhet"

- Känslomässig utmattning
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningssätt)
- Minskad effektivitet i arbetet

Utmattningssyndrom

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

Utmattningssyndrom är en **biologisk** process

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

Utmattningsyndrom (F43.8)

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

Läkartidningen nr 36 2011

Utmattningsyndrom eller vanlig trötthet?

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

Behandling av utmattningsyndrom

- 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 utmattningsyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm
- www.arbetsarskydd.se/tidningen/article3861504.ece

Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

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

Fyll i själv

Den goda arbetsplatsen

825

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



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

Beskriv er drömarbetsplats!

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

Har ni det så här på er nuvarande arbetsplats?

Vad saknas, och vad skulle ni kunna göra för att få det *mer* så här hos er?

Hälsöfrämjande och förebyggande insatser inom SLSO

- Kompetensutveckling
- Flexibla arbetstidsmodeller
- Utvecklingssamtal
- Gemensam värdegrund
- Friskvård
- Företagshälsovård
- Aktivt jämställdhets- och mångfaldsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Genomtänkt lönepolitik

836

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
2. Arbetsplatser med många friska medarbetare **stöttar och mår om sina chefer**.
3. 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.
4. Friska företag har **socialt kompetenta chefer**.
5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Åsa Stållman

Undersökning: "Vad gör dig lycklig på jobbet?"

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

838

Tillit betyder mest

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

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

Källa: Great Place to work



Medarbetarna vid en "great place to work"

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

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

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

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



Tre gyllene möjligheter till arbetstillfredsställelse

1. Professionell stolthet, kompetens, kunna lösa problem.
2. Gemenskapen, hur vi är med varandra.
3. Mötet med kunden.

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.

842

81

procent av de anställda tycker inte att deras talang och förmåga tas tillvara av arbetsgivaren. Det visar en undersökning gjord av talent management-bolaget Lumesse bland 4 000 personer anställda i stora bolag i 14 länder.

SvD 21 aug 2011

Varför trivs och stannar folk på jobbet?

Viktigast:

1. Förtroende för chefen
2. Goda karriärmöjligheter
3. Stimulerande arbete
4. Kunna påverka sin arbetssituation
5. Få det stöd man behöver

Inte lika viktigt:

- Hög lön
- Trevliga arbetskamrater
- Hög anställningstrygghet
- Självständigt arbete
- Lång semester

Work Lifeundersökning 2008, Manpower, 9400 tillfrågade

Rätt attityd fordrar arbetsglädje

Vad ger arbetsglädje?

- **Möjlighet att påverka** det avgörande för arbetsglädjen och därmed för resultatet.
- Mål - rimliga, förankrade och accepterade.
- Ömsesidig respekt.
- Uppskattnig.
- Att få och ta ansvar.
- Trevliga arbetskamrater.
- Vardig arbetssituation.
- Vardig lön.

SK-kurs i ledarskap, troligen L-E Liljequist

En bra arbetsmiljö

En anställd finner mer mening i sitt arbete om:

1. Arbetsuppgifterna är varierande och stimulerar hans talanger på olika sätt.
2. Han får utföra hela uppgiften, från början till slut.
3. Arbetet har betydelse också för andra.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Varför man stannar kvar

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



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

Varför man stannar kvar

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

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

De faktorer som mest förknippas med en framgångsrik karriär

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

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

Hur är vår arbetsmiljö?

Grön zon

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

Röd zon

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

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult

Vad motiverar oss (enligt Daniel Pink)?

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

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.

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.

Samt en socialt ansvarstagande organisation - dess totala påverkan på samhället.

Slutsats (Johan Larsson): Gör arbetsplatsen attraktiv genom ett medvetet ledarskap!

Chefen och arbetsmiljön

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

Ett gott ledarskap bygger på förmågan att

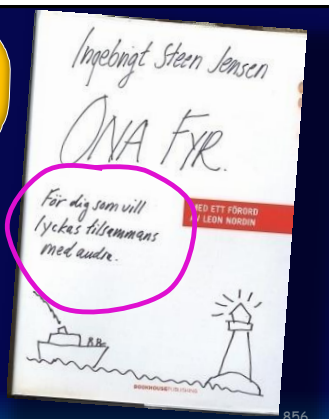
1. skapa ett gott klimat på arbetsplatsen.
2. skapa bra team som samarbetar.
3. utveckla medarbetarna utifrån individens egna möjligheter, och modet att utveckla och förändra verksamheten.
4. att formulera och uppfylla verksamhetens mål.
5. att inspirera och entusiasmera medarbetarna.

Okänd "jury"

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

Se separat avsnitt för utförligare beskrivning.

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



Hur skapar vi en god stamkultur?

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

Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr

858

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

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

Har ni valt denna kultur?

Företagets kultur och medarbetarnas behov

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

Organisationen behöver skapa en kultur som uppmuntrar detta



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

Tack till Christer Olsson

Värdefulla inslag i företagets kultur

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

Tack till Christer Olsson

Hur ser du på ditt arbete?



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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?

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

Tack till Christer Olsson

Stressen och jobbet

868

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

1. Välj chef - inte jobb eller bransch
 - En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
 - Ett **otydligt ledarskap är den största stressfaktorn.**
 - **En dålig chef** är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och **kan t o m göra dig sjuk.**
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
3. Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
4. Gör saker du är bra på.
5. Var äkta, var dig själv.
6. Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
7. Ta en paus i livet då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

Är du på rätt ställe?

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

Hälsolära, 1947

870

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

871

Varför går jag till jobbet?

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Ingen aning

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Inre tillfredsställelse

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Roligt

873

Jag tänker *inte* säga att du ska jobba mindre.

Men kanske skulle du kunna ha det lite *roligare* när du jobbar?

874

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."

875

Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om **vantrivsel på jobbet.**

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

Det egna ansvaret

Och en hel del "stress" på jobbet handlar egentligen om oförmåga att prioritera.

Räkna inte med att chefen, samhället eller din fru gör det åt dig. Bara du kan välja ditt liv.

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.
- **Negligerig** 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?

878

"Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

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

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

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

Gunilla Åhrén, DN 2016-02-28

879

"Tungt att ifrågasätta strukturer på jobbet"

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

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

Gunilla Åhrén, DN 2016-02-28

880

Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

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

eller

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

"Peak experiences"

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

Mihaly Csikszentmihalyi

"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



8
8
3

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.

884

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

885

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, behärskat och utföra något riktigt val?					
7. Mening, göra gott för andra?					
8. Humor?					
9. Kommunikation?					
10. Delaktighet?					

886

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs

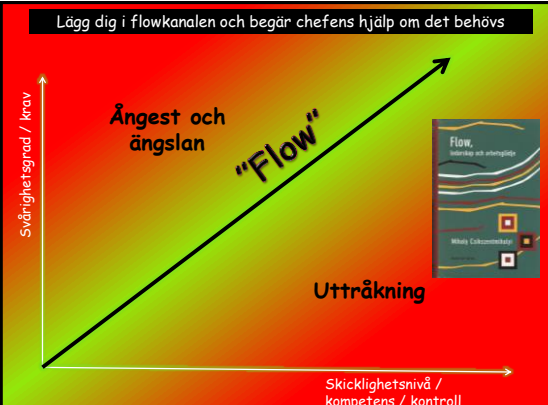
Ångest och ångslan

"Flow"

Utträkning

Svårighetsgrad / krav

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll



887

Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.

Märkning MS-01

Knoppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattnig

Självförverkligande



888

Om det inte funkar...

Dra!

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

889

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din
medarbetare inte företaget...

Hen lämnar dig!

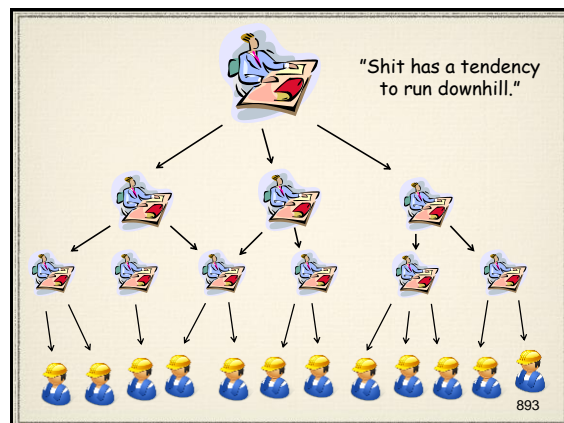
890

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

892



"Vid sidan av bra arbetskamrater
brukar en bra chef framföras som
absolut viktigast när det gäller att
forma den goda arbetsplatsen.

Samtidigt finns en utbredd kritik mot
dagens chefer. Det gör ledarens
förmåga till att skapa välmående på en
arbetsplats till en av de stora
framtidstidningarna."



Tomas Müllern, Den karismatiska chefen (SvD okt 2011)

894

Kört från start?

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

895

Taskig arbetsplats - en principskiss



896

Medarbetarskap och chefskap - olika sidor av samma mynt

Chefens önskemål på medarbetaren:

- Ansvarstagande
- Loyal
- Initiativrik
- Engagerad
- Samarbetsvillig

Medarbetarnas önskemål på chefen:

- Förtroendeingivande
- Rättvis
- Öppen
- Motiverande
- Tydlig



SvD 14 juli 2011

Medarbetaren har ett eget ansvar

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



SvD 14 juli 2011

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver.

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



900



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

901



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. ...

903

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. Känn dig själv.
5. Förstå dig på andra.
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. Tänk själv.
9. Var lojal.
10. Skaffa dig tjockare hud.
11. Var klok.
12. Ha ett liv.

904

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

Se till vad organisationen behöver...

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

...OCH till dina egna behov!

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

905

Individens stresshantering
- dags att dra några slutsatser och fatta ett par beslut!

906

Att hantera stress - vad kan jag själv göra?

907

Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

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

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

Gör något innan det går åt fanders

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

911

Du har själv valt att hamna här

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

912

Stressen är inte en sjukdom - den är ett resultat av vårt sätt att leva, arbeta och tänka.
Vill vi bli av med stressen måste vi ändra vårt sätt att vara.

Aleksander Perski

913

Betrakta jobbet som ett jobb?




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

914

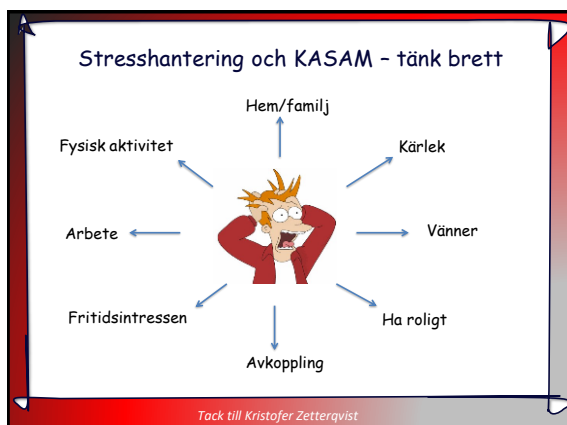
Hur ska man leva, frågade mig i ett brev en som jag tänkt ställa samma fråga.

Nu och som alltid förr, vilket framgår ovan, är inga frågor av sådan vikt som de naiva.

Wisława Szymborska



915



Lever jag rätt liv?



917

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 **tycker om och som tycker om mig**?
6. Har jag ett **arbete jag trivs med**, som är stimulerande och låter mig växa, utvecklas och bli tagen i anspråk?
7. Känner jag att jag bidrar, att jag **gör en skillnad** för andra?
8. Har jag **tid** för mina relationer, min familj, mina intressen och mitt jobb? Eller är jag ständigt **stressad** och slutkörd?

918

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!

919

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

Vägen till mer lycka och mindre stress?

Ut med psykologerna, in med filosoferna och författarna!

Ut med psykologerna och in med filosoferna

- Det finns alldeles för många veckotidningsartiklar med alldeles för många ytliga tips.
- Det finns en **anledning** till att vi gör som vi gör och har det som vi har det.
- Vi måste hitta anledningen, göra upp med den och sedan välja något bättre.
- Varifrån och varför är en bra start, men vi behöver ta reda på **vart vi ska och varför**.
- Meningen och syftet med det vi gör, i ett större perspektiv - vad gör jag alls här? - är avgörande för att göra rätt saker i rätt anda. Då går vi inte i däck i första taget.

Finns det något alternativ?

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

Diskuterat!


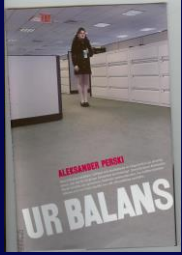
Hur gör du själv för att hålla din stress på en acceptabel nivå?

Finns det ytterligare saker som du skulle kunna göra eller lära dig?

925

Lästips för alla som vill skapa sig ett lugnare och mer harmoniskt liv

Lättläst grundbok om stress

926

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

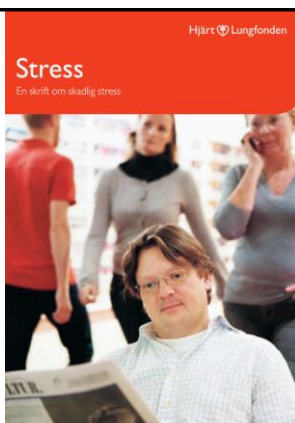
- Stephen Covey [The 7 habits of highly effective people](#)
- Aleksander Kjaerulf [Happy hour is 9 to 5](#)
- Ingebrigt Steen Jensen [Ona Fyr - för dig som vill lyckas med andra](#)
- Lisa Wade [Så lyckas du som medarbetare. Få ett bättre liv på jobbet](#)
- Christer Olsson [Vart är du på väg - och vill du dit?](#)
- Jesper Juul [Här är jag. Vem är du?](#)
Livet i familjen
Att växa genom möten
[Att välja glädje](#)
Riv pyramiderna
- Jan Carlzon [Trettio tuffa sanningar innan det är för sent](#)
- Gordon Livingston [Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!](#)
- Warberg/Larsson

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Lasse Berg [Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa](#)
[Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro](#)
- Martin Buber [Människans väg](#)
- Mihaly Csikszentmihalyi [Flow, ledarskap och arbetsglädje](#)
- Anders Engquist [Om konsten att samtala](#)
- Daniel Goleman [Känslans intelligens](#)
- Robert M. Sapolsky [Varför zebror inte får magsår](#)
- Peter Wahrborg [Stress och den nya ohälsan](#)
- Aleksander Perski [Ur balans](#)
[Duktighetsfällan](#)
Vad vore livet utan stress?
Smart och lat
Den smala vägen
- Tomas Danielsson [Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Lauenen](#)
- Scott M. Peck [Konsten att njuta av livet](#)
- Owe Wikström
- Lin Yutang

Lästips om stress

www.hjartlungfonden.se/Documents/Skrifter/Skrift_stress_2011.pdf



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
7. KASAM: Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget tillägg)

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

Skydd mot stressrelaterad ohälsa

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

Saker som alla "vet" men lätt glömmar

Lyssna på dina inre signaler.
Bry dig om dig själv och hur du mår.
Umgås mycket med människor som du tycker om, och som bryr sig om dig.
Lägg inte alla ägg i samma korg.
Slarva inte med sömnen.
Rör på dig.
Ta pauser och låt hjärnan vila ibland.
Slappna av och ha litet kul!

Konstruktiv stresshantering

- Perspektivförmåga**
 - Jag vet vad jag vill
 - Prioritera - välja och välja bort
 - Planera för välbefinnande i vardagen
- Autonomi**
 - Egna känslor och värderingar
 - Självrespekt
 - Tåla konflikter
- Samhörighet/stöd**
 - Skapa gemenskap
 - Ge och ta emot stöd
- Mental reglering**
 - Närvara, kunna uppleva och njuta
 - Aktivt skifta sinnestillstånd
 - Positivt tänkande
- Aktiv kroppskänedom**
 - Uppfatta, förstå och ledas av kroppens signaler
- Aktiv vila och återhämtning**
 - Batteriladdning mellan varven
 - Färsätta sig i vilostillstånd
- Fysisk energireglering**
 - Motion, näring, måttligt med gifter

"Men du själv då?", Malmström och Halm, 2002

Budskapet

- Reagera på varningssignalerna:**
 - Trötthet som inte går över efter en normal natt- eller helgvila
 - Sämning
 - Olustkänslor inför dagen
 - Emotionell labilitet
 - Irritabilitet
 - Konflikter
 - Oförmåga att släppa obehagliga tankar
 - I ökad omfattning tänka på arbetet och ta det med sig hem
 - Glömska
 - Koncentrationssvårigheter
- Men lita inte på att du kommer att känna dig trött som en tidig varningssignal. Stark motivation kan dränka känslan tills sammanbrottet är ett faktum.



Figur 1. En arbetstages stress för utmattningssyndrom kan utlösas genom kontinuerlig belastning och tillägg av energi.

Läkartidningen nr 36 2011

När ska DU börja?

Vi vet hur vi vill ha det och att vi kan få det precis så, men vi får ändå inte till det... Det slinter, det storslagna projektet rullar ner igen, vi måste börja om från början, och under tiden förlorar vi barnen, våra älskade och våra liv... Snart ska jag hantera mitt eget liv hur lätt som helst, men inte riktigt än.

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

Tänk om vi tog ett steg åt sidan och kände efter ordentligt vad som ger livet mening - och sedan bestämde oss för att ta the konsekvenser?... Det räcker långt att vi tar våra egna drömmar på allvar; att vi väljer tid, hälsa, upplevelser, gemenskap och nöjen framför fler mikrovågsugnar.

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

936

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

937

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

- Faktiskt omöjligt, t ex ekonomiskt beroende av jobbet/chefsposten, köpt för dyrt hus?
- Svag självkänsla, bekräftelsebehov, har inte "råd" att riskera ett avvisande?
- Önd cirkel - för stressade för att orka ta itu med vår stress?
- Mår för dåligt, för jobbigt att ta itu med någonting alls i livet?
- Begränsad förmåga till självdisciplin, den vi har går åt på jobbet?
- Det roliga kommer "utöver", sker till priset av stress eftersom det inte ryms inom den vanliga tiden?
- Jag vill inte dumpa min stress på andra genom att "prioritera" eller "delegera"?

938

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.

939

Vill du hjälpa din medarbetare att förändra något?

```

graph TD
    Erfarenhet --> Slutsats
    Motivation --> Slutsats
    Slutsats --> Beslut
    Beslut --> Plan
    Plan --> Forankring[Förankring och stöd]
    Forankring --> Handling
  
```

940

Att hålla kursen i livet

1. Allt vi vill lyckas med - även att skapa ett lyckligare liv - fordrar **motivation, ansträngning och engagemang**.
2. **Lev medvetet, lev med frågan**. Du är värdefull och livet handlar om något viktigt.
3. Sträva efter **en stadig ström av positiva känslor**.
4. **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.
5. **Läs något berikande var dag**.
6. För en **dagbok** över tankar och personliga åtaganden. Skriv från "båda hållen".
7. Sträva efter väl valda, **självöverensstämmande mål**.
8. **Gör vanor och rutiner** av det som är viktigt.
9. Hämta **stöd hos andra**.
10. Skaffa en bra **mentor** eller förtrogen.

941

Vad gör du om det börjar blinka rött på din bils instrumentbräda?

- Kroppens larmsignaler: vår första åtgärd är att försöka få tyst på dem.
- Men att jag mår som jag mår **beror på något**.
- Vi botar symtomen med något som ger mer symtom eller nya problem.
- Thailand ett par veckor lär inte heller åtgärda din taskiga självkänsla (eller vad det nu handlar om).

Sagt av Görhan Hellström

- Stresstest -> redan död sedan tre år tillbaka
- **Kroppens larmsignaler: vår första åtgärd är att försöka få tyst på dem, "Lypsyllösningar"**.
- **Att jag mår som jag mår beror på något**.
- **Vi botar symtomen med något som ger mer symtom eller nya problem**.
- Allt nytt innebär någon form av stress.
- Oro farligast av allt, stressar maximalt.

Att bryta stressen

- **Gör något åt orsaken till stressen**
 - Se över din livssituation. Vad behöver förändras?
 - Ta itu med din dåliga självkänsla.
 - Lär dig sätta gränser och säga nej.
 - Involvera arbetsplatsen om den bidrar till stressen.
- Pauser, återhämtning och vila.
- Skaffa kravlösa frizoner där du gör sådant du tycker om.
- Sömn (om du kan).
- Regelbunden motion (var dag).
- Umgås med människor du tycker om, och som tycker om dig.
- Avslappningsövningar kan vara bra för somliga.
- **Sök professionell hjälp om du inte själv lyckas**
 - Men bara sjukskrivning räcker inte.
 - Gruppträffar kan vara mycket bra.

Vad gör jag i jobbiga situationer?

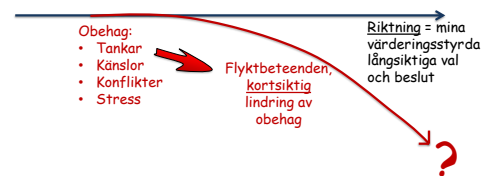
Riktning = mina värderingsstyrda långsiktiga val och beslut



Tack till Kristofer Zetterqvist

Gör en kedjeanalys

Situation → Reaktion → Beteende → Kortsiktig konsekvens → Långsiktig konsekvens



Tack till Kristofer Zetterqvist

God självkänsla

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

Skydda dig själv när du arbetar med andra

- Upplevelse av **mening** med det som sker.
- Känsla av att du ger något, uppleva att du **gör skillnad** för någon annan, utan egen vinning.
- **Få ut något** för egen del, låta dig berikas.
- **Fokusera på det positiva**, på glädjen, på det som faktiskt sker - inte det som ännu inte skett.
- **Tacksamhet** för det som sker och det du får.
- **Rimliga krav** på dig själv - det krävs två för en tango.
- **Acceptans** - behandla det som går och lär dig leva med resten.
- **Stötta varandra** i arbetsgruppen.
- **Regelbundna möten i gruppen** om stress och hur ni har det, gärna ledda av utbildad samtalsledare.
- **Stöd utanför arbetet.**
- **Ha ett liv.**

948

Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

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



Detta är helt normalt



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

953

Vad är detta?



954

Vem har sagt att det är lätt?



955

Jobbet!??



956

Kontroll över livet är jättebra för
välbefinnandet

men...

att TRO att man har kontroll över
det man inte råder över är inte
lika bra.

957

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)



TVEKA

En tillräckligt god behandlare?

- Vårdarbete 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 behandlare, genom att vara uppmärksam på patienternas reaktioner på det man gör.

959

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

Ken Keyes



960

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

Erik Johan Stagnelius

961

Sinnesrobönen

Gode Gud giv mig sinnesro att
acceptera det jag inte kan
förändra, mod att förändra det
jag kan och förstånd att inse
skillnaden.

Reinhold Niebuhr

962

Kontroll och stress



Skaffa kontroll över det som går

OCH

med glatt hjärta acceptera det jag inte kan kontrollera

963

Kontroll och acceptans

- Det är rätt litet vi faktiskt kan kontrollera, särskilt när det gäller stora livshändelser.
- Vi kan ofta bara förhålla oss på olika sätt till det som sker.
- "Så här är livet och så här har det varit. Det blev som det blev. Det är okej. Jag är som jag är och det duger."
- Sluta jaga det perfekta och gläds åt det du har.
- Att jämföra sig och sitt med andra som man tror har det bättre förstör glädjen med det man har.
- Jämför istället med alla som har det *sämre* än du (nästan hela jordens befolkning) så känner du tacksamhet och mår bättre.

PS 4/2009

Acceptance and comittment therapy, ACT, i ett nötskal

De flesta komplexa mänskliga problem är olösbare.

Saker händer hela tiden.

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

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

Vad VILL JAG GÖRA MED MITT LIV, trots mitt lidande och mina problem?

965

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



966

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...

967

Stresshantering, kort version

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



Anthony Robbins

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

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

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

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

Aristoteles Sa inte Aristoteles! 969

ACT i ett nötskal

- Vi förenar vårt närvarande med minnen från det förflutna och oro för framtiden. Om vi låter bli ruminerandet försvinner obehaget.
- Det händer saker hela tiden, förr eller senare. Jag är inte koreografen i mitt liv, utan saker händer.
- Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.
- De flesta komplexa mänskliga problem är olösbara.
- Hur förhåller jag mig till det som händer mig i livet är den viktigaste frågan.
- "Defusion" - tro inte på allt du tror!
- Hjälp den andre - och dig själv - hitta sina värdegrunder.
- Genomsåda livsfällorna och inse att shopping, utseendefokusering och jakt på lycka inte gör dig lyckligare.

970

Men det finns något du kan kontrollera

Du kan ha en sorts kontroll ändå

- genom att välja, fatta beslut och styra dina handlingar och ditt liv.

Det är bara resultatet du inte råder över.

971

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

972

Var tillbringar jag mitt liv?

973

974

nande meningar: "Å andra sidan får vi inte låta oss nedslås av svårigheter eller obehag i ett arbete, som vi inte kan komma ifrån. Vi måste komma ihåg, att ett väl utfört arbete alltid har sitt värde och att vi, om vi gör vårt bästa, har rättighet att vara nöjda och då trots allt bör kunna känna trivsel med tillvaron." Och till slut predikas än mer ohöjlt den förnöjsamma anpassningens budskap: "Kan man inte ändra en sak, bör man för sin



skull uppmärksammas hemmafru att finna

Merete Mezerelle, SvD

Minna egna arbetsvanor

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

976

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

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



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

Fråga först varför du gör så mot dig själv.

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.



God självkänsla

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

Hur vi stressar oss själva...

- Upplever kraven högre än de är.
- Upplever vår förmåga att hantera kraven som lägre än den är.
- Skiljer inte på bråttom och viktigt.
- "Jämförelsehelvetet" - låter andra vara normen och jämför oss med dem.
- "Additionsstress" - vi försöker nå upp till summan av alla våra bekantas goda egenskaper och prestationer.
- "The imposter syndrom".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

...varav följer några motmedel

- Förnajsamhet.
 - Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
 - Själv välja våra värderingar och leva efter dem.
 - Lära oss prioritera, och schemalägga våra prioriteringar.
 - Göra en "sluta göra-lista".
 - Vi har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra oss med dem?
 - Vi kan mer än vi tror - om vi försöker.
 - Skrivna dagbok och reflektera över vår tillvaro.
1. Åtgärda vår svaga självkänsla - inte symtomen på den.
 2. Välj - tankar, känslor, handlingar och mitt liv.

Det blir *aldrig* någon ordning på mitt stressbeteende om jag inte utgår från följande:

Jag är viktig och värd att ha det bra!

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

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

Odling din självkänsla.
Lev med integritet.
Välj själv ditt liv.

"Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - visa vem du är och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. 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.

988

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

989

Umgås du med rätt människor?

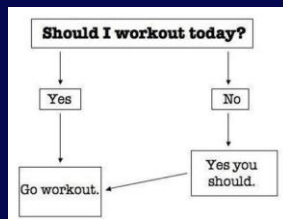
Viktigast för min självkänsla är min **upplevelse** av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

990

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

Fundera

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



991

Tips för optimal prestation utan för hög stress

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

993

Tips för optimal prestation utan för hög stress

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

994

Ett gott liv, minikursen: vad får mig att må bra?

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

SIDEN SKAPAD AV GILL ROSSVEDEN

Fuska med omdöme

Du kan slarva och missköta dig litet grand då och då, men försök inte göra dygd av nödvändigheten eller livsstil av undantaget.

997

Prioritera motionen!

Hellre schemalagd träning än mer ledighet för att må bättre.

Det visar Previapsykologen Ulrica von Thiele Schwartzs forskning – något som får stöd av en rad läkare. Sänkt blodtryck, sänkt blodsocker och mindre ömmande axlar är några av de positiva effekter som anställda som fått träna på arbetstid upplevt.

De som i stället fått förkortad arbetstid för att på egen hand kunna ta hand om sin kropp har inte visat lika mätbara resultat.

– De har ökat det goda kolesterolet HDL och det anabola hormonet DHEAS, men vi är mer osäkra på vad det gett för att personen ska må bättre. Därför tror vi mer på den schemalagda träningen, säger Ulrica von Thiele Schwartz. Studien visade att den grupp som fått träna på arbetstid uppvissade tydligare positiva resultat.

Lev med integritet

Bestäm vad som är mest värdefullt hos dig, och kompromissa inte bort det.

1001

Att vara sig själv

"God will not ask you why you were not Moses. He will ask you why you were not you."

Martin Buber

Lathund i stresshantering:



VÄLJ SJÄLV

Annars väljer någon
ANNAN åt dig!

1003

Sammanfattning av denna dag

1. Inse att du kan välja
2. Välj



Tre tips för gott ledarskap

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

Tre livsdeviser

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

Okänd källa, SvD

Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

- Från offer till styrman.
- En dos hälsosam "psykologisk anarki".
- Social gemenskap - odla dina relationer.
- Pausa mellan varven.
- Balans i livet.
- Odlar flera intressen.
- Skratta, och prioritera livets glädjeämnen.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".



Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

Tänkandet

- Kunskap och intresse för problemet.
- Du är värdefull, och ditt liv handlar om något viktigt.
- Från offer till styrman
 - "Människan måste bara två saker - välja och dö".
 - En dos hälsosam "psykologisk anarki".
 - Inse att det finns oändligt med information men begränsad hjärnkapacitet.
 - Acceptera att det finns oändligt att göra men begränsad tid.



1007

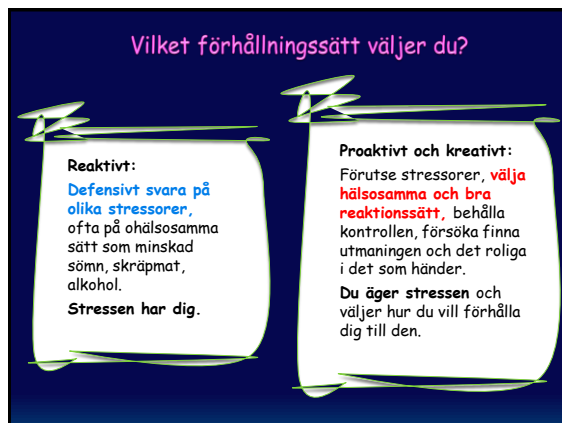
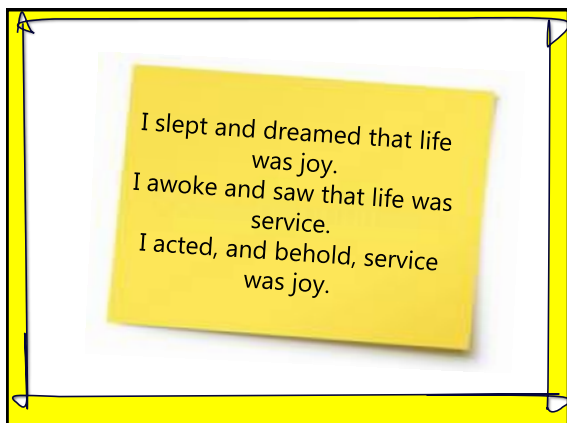
Vad kan man själv göra för att motverka skadlig stress?

Praktiken

- Balans i livet.
- Pausa mellan varven.
- Odlar flera intressen.
- Social gemenskap - odla dina relationer.
- Prioritera livets glädjeämnen, gör sådant som får dig att skratta.
- Fysisk aktivitet.
- Kroppskontakt och sex.
- Träna "aktiv avspänning".



1008



Vi är fria att välja, men...

Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det

Spanskt ordspråk

Vi kan välja våra handlingar, men inte dess konsekvenser.

"Gör vad du vill, sa Gud, och betala för det."

- Fråga: kan jag välja att strunta i andra och att bli omtyckt av dem?
- Vi kan välja våra handlingar men inte handlingarnas konsekvenser.
- Att välja är att välja konsekvenser.
- Vi behöver därför förstå de principer som styr utfallet av våra handlingar.
- Vi kan bara göra kloka val om vi har en BRA KARTA!

Välj ditt liv

- Du måste ingenting - du väljer det.
- Att börja välja medvetet är att bli ansvarig för sitt liv.
- Du kan inte välja vad som helst, men du kan alltid välja din reaktion på det som händer och du kan alltid välja att göra det bästa av din situation.
- Du kan däremot inte välja konsekvenserna av dina val.
- Första valet: vad vill jag med mitt liv, vart vill jag?

Tack till Christer Olsson

Skickar vi med våra barn de färdigheter de behöver?



1018

Lutar din stegen mot rätt vägg?



Vad är din framgång värd, om du:

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

Framgång och "success" förutsätter att min stegen lutar mot rätt vägg

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

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

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

Christopher Morley



Hur vet jag vad jag ska
välja och vad jag ska
välja bort?

1022

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?

1023

Föreställ dig din egen begravning om tre år

- Din bästa vän, din partner, ditt barn, din chef och en nära
arbetskamrat håller var sitt tal över dig
 - Vad skulle du önska att de säger om din karaktär, dina
prestationer och ditt bidrag till världen och till andra
människor?
 - Vad skulle du önska att de säger om dig i din roll som
 - vän?
 - make?
 - arbetskamrat?
 - förälder?
 - samhällsmedborgare?
 - Vad tror du att de skulle säga om dig om begravningen var idag?
 - Hur behöver du leva och vad behöver du ändra i ditt liv för att
de, när den dagen kommer, ska säga det du önskar om dig?

Hur väljer du dina mål?

Ett bra mål måste utgå från och vara
samstämmigt med mina djupaste
värderingar.

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

En väg till lycka och självkänsla

Att leva efter mina djupaste
värderingar.

Djupgående karaktärsodling - inte ytlig
personlighetsutveckling.

Vem jag är - inte yta och sken.

Kort sagt: att leva efter MINA EGNA
djupaste värderingar, inte efter andras
åsikter om den yta jag visar.

1026

"The thick of thin things"

- Hur många kommer på sin dödsbädd att önska att de tillbringat
mer tid på kontoret eller vid TV'n?
- De allra flesta kommer istället att önska att de spenderat mer
tid med de människor de älskat - familjen, barnen, vännerna och
dem man varit satt att tjäna.
- Hur kommer det sig att vi underordnar hälsa, familj, barn,
vännen, integritet och annat viktigt i vårt liv vårt arbete?
- Kulturen säger "jobba hårdare, satsa, offra dig ett tag".
- Men balans och sinnesfrid uppnås inte med hårdare arbete i sig.
- Balans och sinnesfrid följer istället den som utvecklar en tydlig
medvetenhet om sina högsta prioriteringar och lever med fokus
och integritet mot dessa.

	Glädje för mig själv	Glädje för andra
Mening för mig själv		
Mening för andra		

1028

Utmärkande för kloka mål

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

Sanningen om pengar

Kan vara bra att ha...

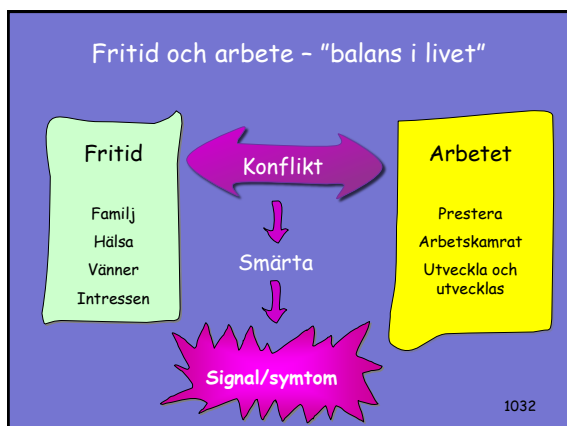
1. Om vi använder dem klokt; som medel att tillfredsställa våra egna djupaste behov eller att göra gott för andra.
2. Förutsatt att vi inte betalar för dyrt och försummar viktigare saker för att komma över dem.

Pengar är en bra tjänare men en dålig herre.

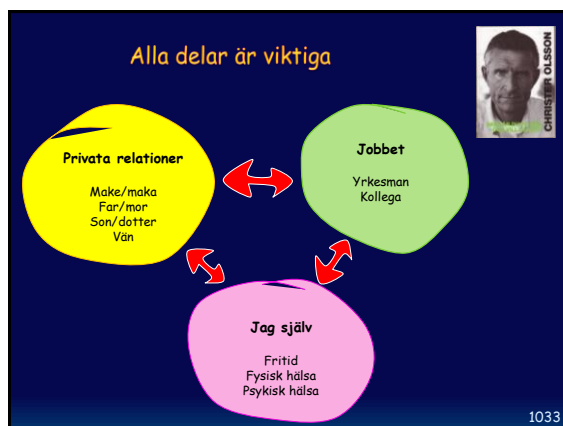
1030

Pengar kan vara bra att ha

- särskilt om vi är **fattiga**
- och **inte betalar för dyrt** för dem, dvs **inte försummar** viktigare saker i anskaffandet (hälsa, familj, integritet)
- och använder dem som **medel mot ett mål**, inte som ett mål i sig
- samt inser att de **gör oss litet lyckligare en kort stund** - inte mycket lyckligare under lång tid
- och helst **sprider ut användandet** så att vi får många små glädjestunder, inte en enda jätteextas
- och för att **köpa oss fria från "måsten"**
- samt är en värdefull "dra åt helvete"-möjlighet
- mest lycka skänker de oss om vi använder dem till att **göra ANDRA lyckligare!**



1032



1033



Vart är du på väg - och vill du dit?

Blunda en stund och föreställ dig livet precis som du skulle vilja ha det. Dina relationer, din hälsa, jobbet.

Skriv ner vad du kommer fram till.

1035

Hur skulle jag vilja ha det i mitt liv? Skriv!

1036

Målgaller

	Vad du vill ha	Vad du inte vill ha
Vad du har	Behålla	Ta bort
Vad du inte har	Vill uppnå	Undvika

Öva!

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser.

Säg vad du tycker och vill. "Ja" respektive "nej".
För detta krävs god självkänsla.

Jag vet vem jag är, jag vet vad jag vill och inte vill,
jag är värd att respekteras och lyssnas till, mina
behov är legitima och viktiga.

Många saknar av olika skäl förmåga att sätta gränser

Öva!

Säg vad du tycker och vill, säg "ja" eller "nej", på rätt ställe, på rätt sätt, av rätt anledning.

"Jag vill..."
"Jag vill inte..."
"Jag hinner inte..."
"Jag tycker inte om..."
"Jag vill hellre..."
"Jag föredrar att..."

Självkänsla i praktisk handling

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

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

Varför säger vi ja när vi menar nej?

1. Vi har dålig självkänsla.
2. Vi är dåliga på att känna efter och ta våra signaler på allvar.
3. Vi sneglar för mycket på vad som förväntas av oss.
4. Ett osunt sätt att söka kärlek och bekräftelse utifrån.
5. Rädsla för att någon ska bli ledsen.
6. Rädsla för att behöva ta en konflikt.
7. Rädsla för att bli ensamma.
8. Rädsla att betraktas som en träkmåns.
9. Rädsla för att uppfattas negativa.
10. Rädsla att aldrig mer bli tillfrågade.
11. Vi känner det som vårt ansvar att hålla andra på gott humör.
12. Vi har fastnat i rollen att tycka att allt är roligt eller livsviktigt.

3-11: rädsla
för att inte
få vara med!

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Gisela Linde i PSI

Ett sunt ja eller nej

- Speglar min egen vilja
 - Svarar på frågor som vad jag vill och inte vill, vad jag orkar och inte orkar, vad jag behöver och inte behöver.
 - Handlar om något större än just denna fråga - vad är det jag vill med mitt liv?
- Kommer ur djupet på oss själva.
- Är inte egoistiskt utan sunt.
- Skyddar oss från överkrav och utbrändhet.
- Bygger på insikten att ett ja är liktydigt med ett nej till något annat, och vice versa.
- Att veta vad jag vill är ett sätt att ta makten över mitt liv.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Gisela Linde i PSI

Att lära sig ett sunt nej

- Lev ett reflekterande liv.
- Prioritera bättre, satsa på det du verkligen finner roligt och meningsfullt. Se hur ditt nej skapar utrymme för det liv du vill leva.
- Stärk din självkänsla.
- Släpp skuld känslan - du har rätt att säga nej.
- Lyssna på, och bry dig om, din innersta vilja.
- Gå på magkänslan.
- Gör en analys - vad är det värsta och det bästa som kan hända om jag säger nej nu?
- Acceptera att du väljer fel ibland.
- Låt andra själva ta hand om sina reaktioner på ditt nej - det är inte ditt ansvar att hålla dem på humör.

Är du ja-sägare eller nej-sägare? Artikel av Gisela Linde i PSI

Lär dig vara "smartlat"

När vi är avspända är vi trevliga, idérika och gör färre misstag - är mer effektiva helt enkelt. Vi kan arbeta mindre men få mer gjort.

- Slarva litet mer för att orka vara på topp när det verkligen gäller. Tillräckligt bra, inte mer. Öva!
- Fokusera
 - Gör en sak i taget. Flera saker samtidigt bara stressar och tröttar.
 - Stäng ute störande moment (mail, telefon).
- Satsa inte järnet på jobbet, familjen, hemmet och fritiden samtidigt.

Jennie Sjögren, från PSI

Lär dig vara "smartlat"

- Be andra om hjälp.
- Sluta hjälpa andra (om det är det som är problemet).
- Sätt rimliga gränser, lär dig säga nej på rätt sätt och i rätt läge.
- Tag plats, visa vad du gör och vem du är.
- Bryt mot reglerna när så är lämpligt.
- Bygg upp de informella nätverken.
- Fokusera på arbetsglädje.

Jennie Sjögren, från PSI



När du har för mycket - bestäm dig

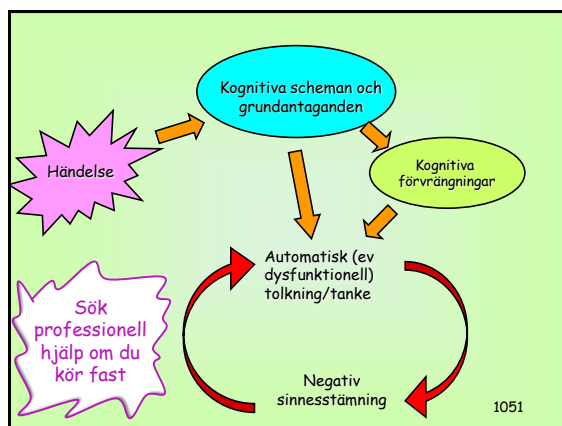
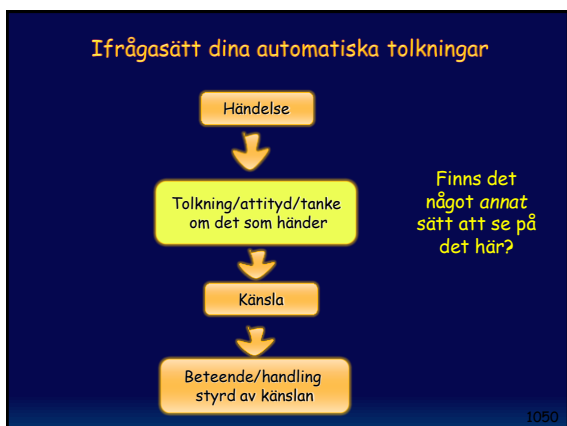
Antingen skottar du på ett tag till, tar vara på glädjeämnen och ser glad ut.

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

1047

Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet:

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver





"Mindfulness"
(medveten närvaro, sinnensnärvaro, intentional awareness)

"Mindfulness is the awareness that emerges from paying attention..."

- on purpose
- in the present moment
- non-judgementally

to things as they are"

Jon Kabat-Zinn

1053

Peak performance

Fokuserad koncentration.
Medveten närvaro, "mindfulness".
Mental rörlighet och flexibilitet.
Effektivt tänkande.
Nyanserad och adekvat uppfattning av verkligheten.

"Du" är inte där!

1054

SOAL/SOARL

Stressor

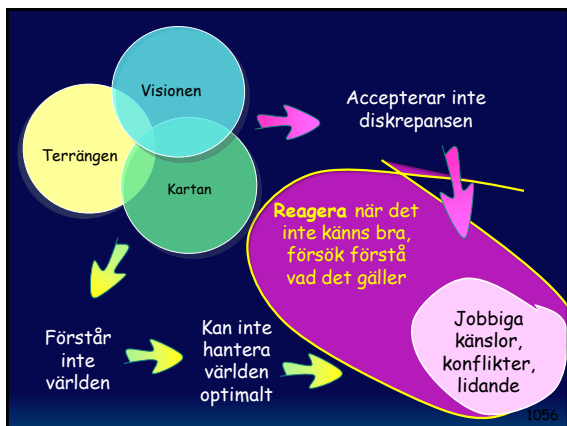
"You cannot change the waves, but you can learn to surf"

- Stanna upp
- Observera
- Acceptera
- Respondera
- Låt gå

Kontroll över stressorn

Insikt, avslappning, stressreducerande beteende på sikt

1055



Räkna inte med att chefen bryr sig

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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

1057

ANALYSERA HUR DU HAR DET - EGENTLIGEN

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

SAMT TA KONSEKVENSERNA AV ANALYSEN

1058

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

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

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

1059

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. och med en riktigt bra chef

1060

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 + o m göra oss lyckliga!

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs

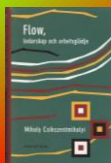
Svårighetsgrad / krav

Ångest och
ängslan

Flow

Uttråkning

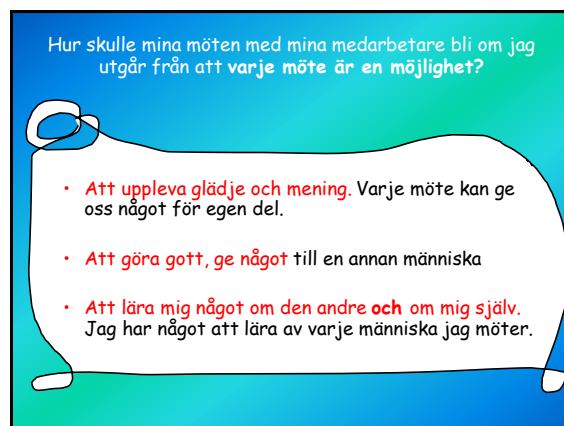
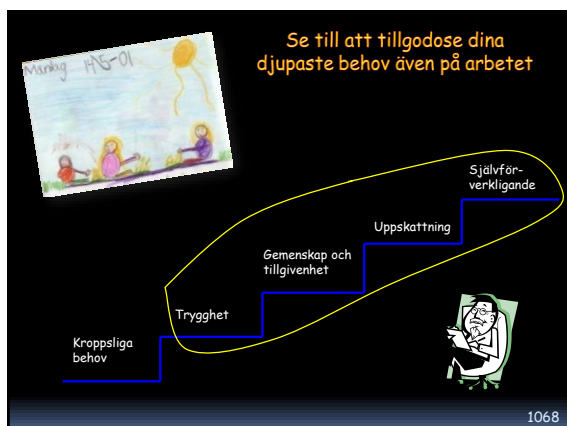
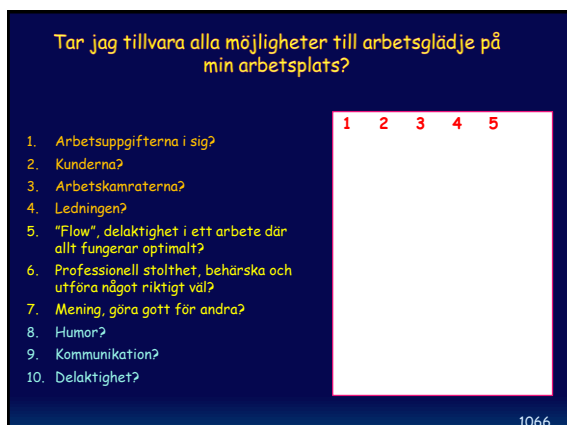
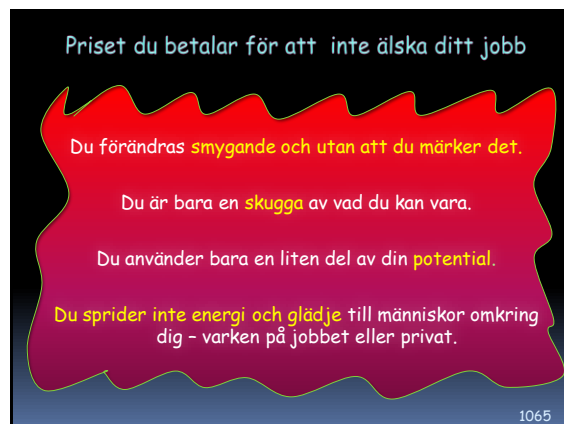
Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll



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

Så jag ska se till att det inte blir så!

1063



Tips från coachen

- **Var närvarande** i ditt liv (närvaroövningar).
- **Formulera värderingar** inom dina viktiga livsområden och återkom till dem ofta.
- **Konkretisera dina värderingar** i konkreta handlingar/steg och planera in när du ska utföra dem.
- **Gör små, bra saker kontinuerligt** för att hålla nere stressnivån.

Åka till Thailand ett par veckor gör ingen större skillnad för kvalitén på din vardag.

Tack till Kristofer Zetterqvist

Kvinnor och stress

1071

Kvinnor och stress



Kvinna med barn - en omöjlig ekvation?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Kvinnor och stress

- Påverkas mer av stressen hemma än män gör.
- Kvinnors stress ökar på kvällen, särskilt om de har barn, mäns stress minskar.
- Kvinnor har ofta ansvar för dagliga sysslor, män för "engångssaker".
- Kvinna som känner sig stressad i familjen eller relationen löper tre gånger så hög risk att få återfall efter en hjärtinfarkt.
- Kvinna som lever i destruktiv relation och upplever negativ stress på arbetet har trefaldigt ökad risk att drabbas av hjärtinfarkt eller plötslig hjärtdöd.
- Träning i att reducera stress minskar dödligheten efter en infarkt.

Kvinnor och stress - några råd

- "Tänk feministiskt - problemet är strukturellt, inte individuellt".
- Kräv att din man tar halva ansvaret även kvällstid.
- Se till att återhämta dig var dag.
- "Träna på självtillit".
- Ifrågasätt kraven och din idealbild
 - Tro inte att alla andra är så fantastiska.
 - Är det rimligt att vara en klippa på jobbet, en fantastisk förälder, en attraktiv älskarinna, ha ett vackert hem, en supereffektiv vardag, baka bröd, laga ekologisk mat - samtidigt?
 - Du kan välja något bättre, att prestera litet mer eller vara mer social - men du kan också välja att låta bli.
 - Ingen annan kommer att sätta gränser för din räkning, vare sig på jobbet eller hemma.
 - Lägg inte för mycket kraft på att vara till lags.
 - Var inte för noggrann, "chansa oftare".
 - Träna på att stå ut med känslan av dåligt samvete (den är vanligen inte befogad).

SvD 7 dec 2008

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

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

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

Organisationens roll och möjligheter:

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

1085

Förslag till agenda (annan kurs)

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

1086

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

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.

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

1089

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.


"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

1090

Denna kurs handlar om en liten bit av tårten



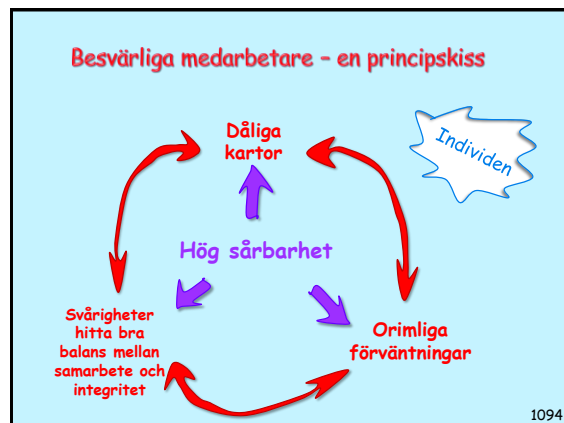
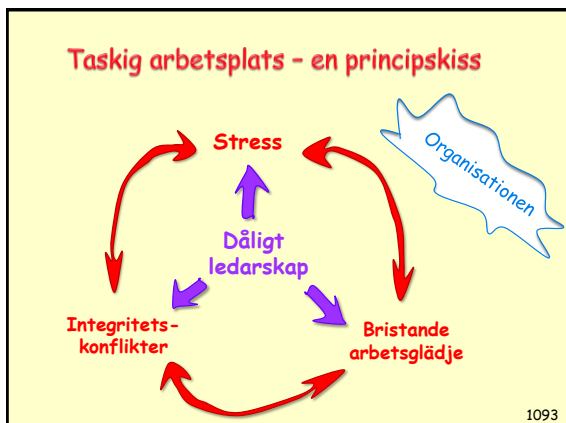
Men en viktig bit.

Ledarskap utan hänsyn till människors djupaste behov och drömmar -

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

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

1092



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?

1095

Distribuering av bilderna

1. Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd.
2. Rätt kunskaper.
3. Rätt anställd, på rätt plats.
4. Rätt prevention.
5. Rätt insatser för individen.
6. Rehabilitering av stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).
7. Medicinsk behandling av stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).
8. Insatser för medarbetaren med depression eller annan psykisk ohälsa (separat avsnitt).
9. Arbetsglädje - bästa skyddet mot stressrelaterad ohälsa (separat avsnitt).

1096



Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd

Diskutera!

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Hur är din arbetsplats? Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?


Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

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

Stephen R. Covey



UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

Diskutera! Vilka av dessa problem har ni hos er? 1101

Hög arbetsbelastning värre...

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

1102

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!

1103

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, **enimliga 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.

1104

Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

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

1106

"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

1107

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

1108

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.

1109

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



1110

Diskutera!

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

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

How happy are your people?

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

1112

"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."

1113

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 med 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?

1115

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

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

1116

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

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

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

1117

EFTERBÖRSEN 19

Chefsutbildningar fungerar dåligt

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

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

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

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

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

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

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

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Att skicka folk på kurs är av begränsat värde.

En människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Det finns bra böcker om ledarskap...

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?

Imponerat Steen Jensen

ONA Fyr

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

RETT FÖRORD / LEON NORDIN

1123



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

1125

Företag behöver BÅDE kultur och struktur

Struktur <ul style="list-style-type: none"> • Chef. • Kan beslutas, t ex organisationsform. • Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med. 	Kultur <ul style="list-style-type: none"> • 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

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

Har ni valt denna kultur?

Företagets kultur och medarbetarnas behov

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

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

↓

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

Tack till Christer Olsson

Värdefulla inslag i företagets kultur

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

Tack till Christer Olsson

Hur ser du på ditt arbete?



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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

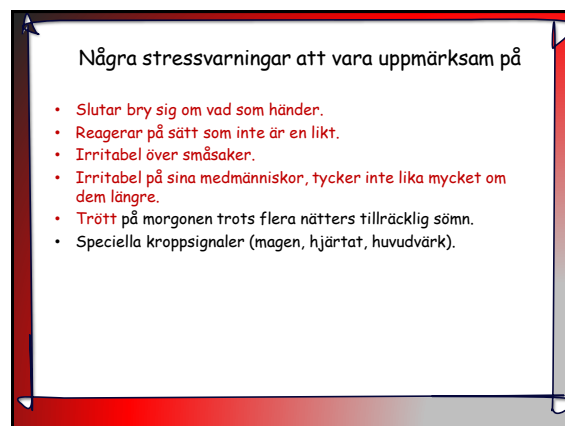
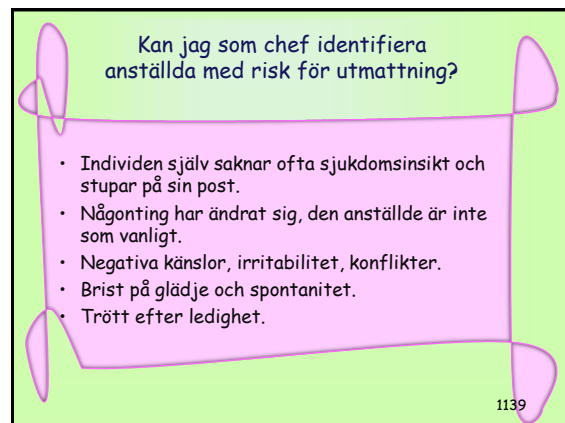
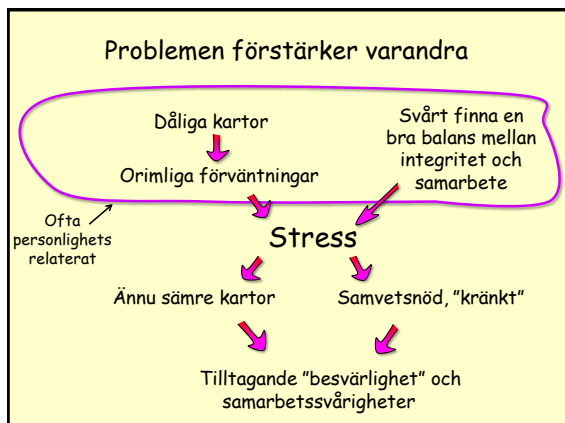
Tack till Christer Olsson

Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?

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

Tack till Christer Olsson





Stress på jobbet bagatelliseras i medarbetarsamtal

Karlstads universitet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Utskrift från forskning.se

Tips för att hantera människor i "röd zon"

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

1143



Är du på rätt ställe?

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

Hälsolära, 1947

1145

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

1146

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

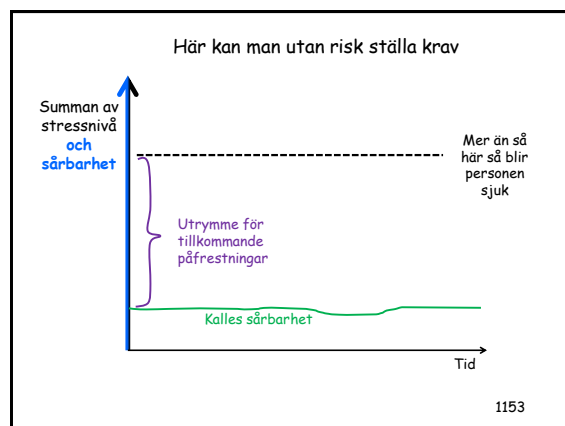
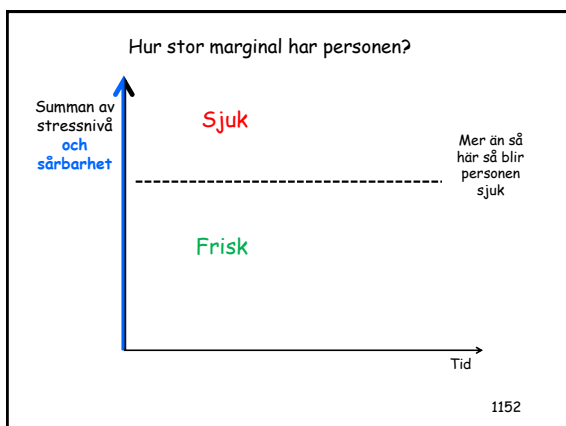
	Lindbom	Deimler och Hunter	Palocz, Arthur m fl	Werner	Smith, Gregg, Andreas
Perfekt förutsägande av persons prestation = 1,0					
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0,0					
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Antal utbildningsår	0,10				
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Kombination av strukturerad intervju och begåvningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" allt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendestrukturerad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begåvnings- och intelligens-test		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		
"Gruppvärderingar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Östrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" allt. "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetesgränhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15

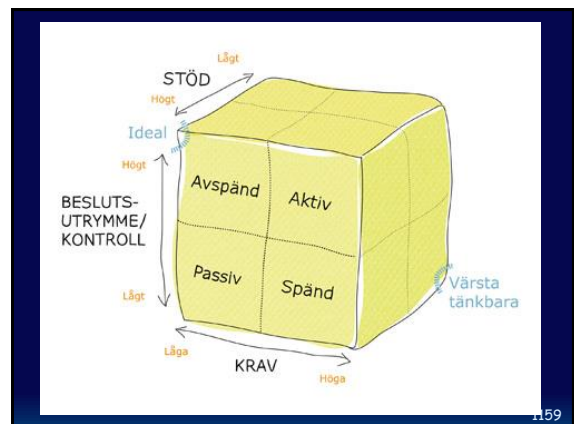
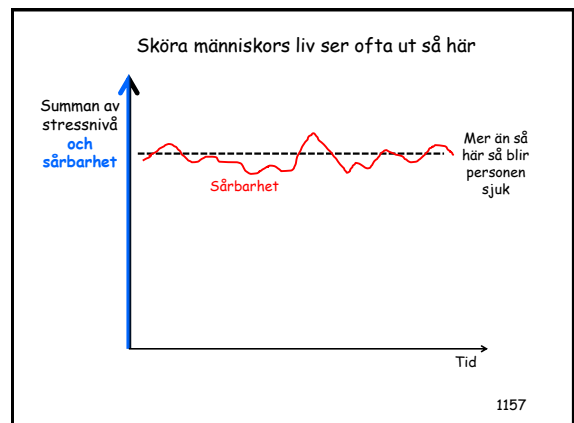
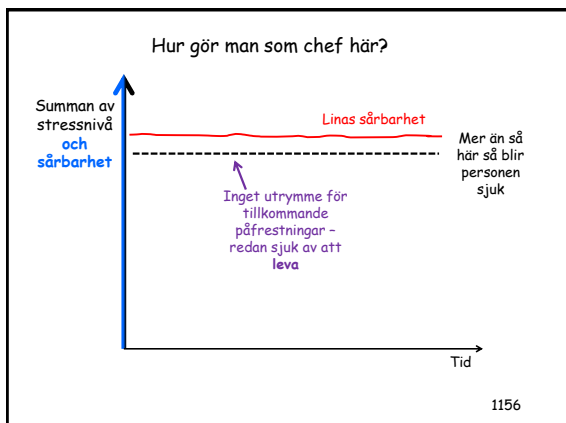
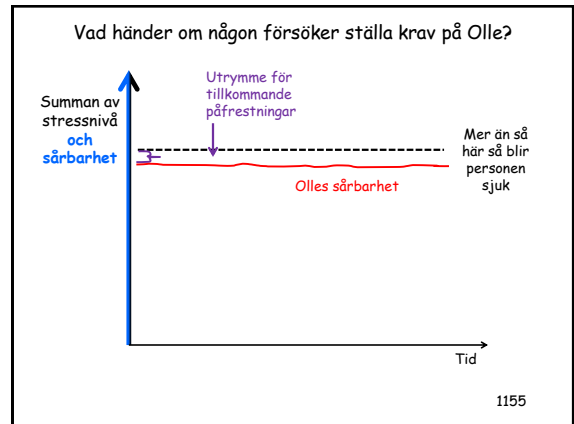
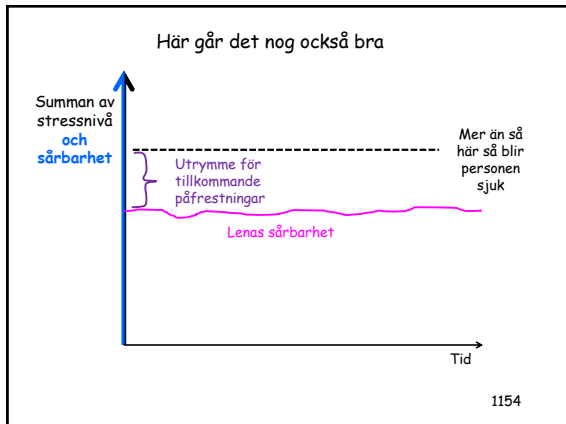
Några frågor:

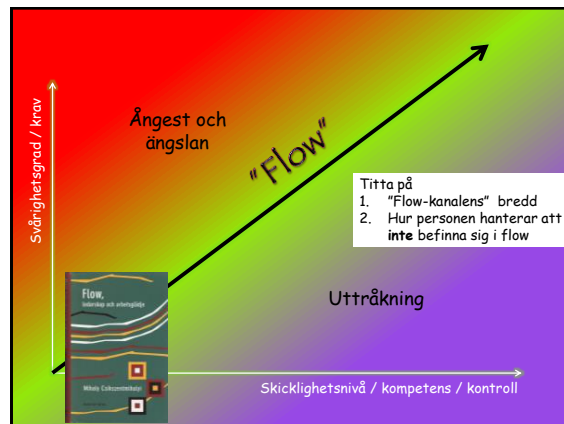
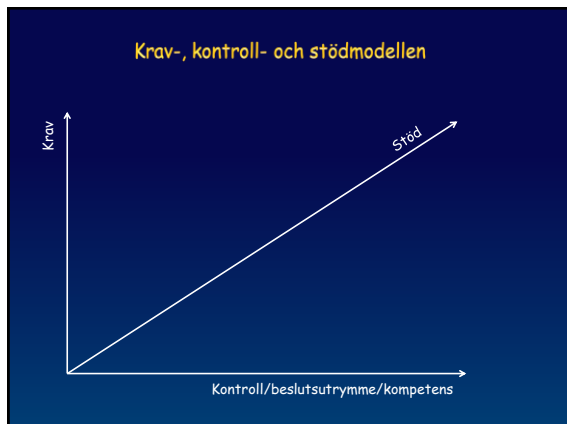
Är detta en person som ö h t kan må bra?

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


Går det ö h t att må bra hos oss?



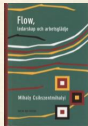




Flow



- "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 1162

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 1163

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 1164

"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

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

1166

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

1167

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

1168

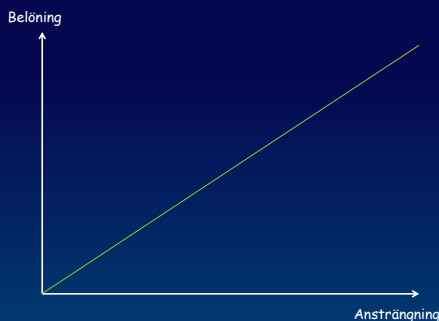
Maximera eller optimera?

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.

1169

Ansträngnings- och belöningsmodellen



Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

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

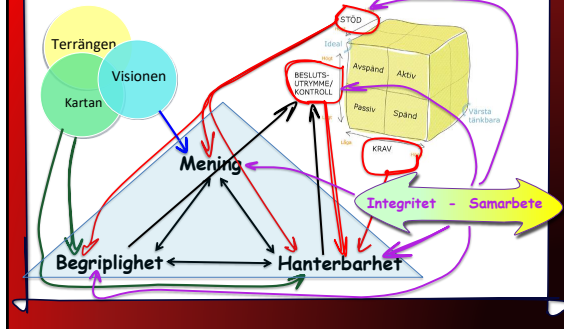
Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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

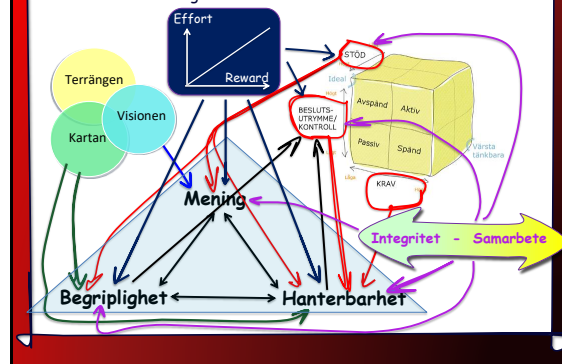
Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

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

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



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



Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

Uppenbart:

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

Inte lika tydligt:

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

En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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

God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

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

Maslach och Leiter

Ökad risk för utbrändhet

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

(Maslach och Leiter)

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

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

Befrämjar hälsa

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

God kontroll över arbetssituationen

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



1181

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

Vilda diskussioner bra för grupparbetet

Arbetsgrupper presterar ofta under sin potential. Deltagare med rätt kompetens och tydliga, gemensamma mål anses ofta vara avgörande för framgång, men ny forskning visar att grupper som når målen i stället kännetecknas av att de har komplexa bilder av sitt uppdrag.

Philip Runsten vid Han-

delshögskolan i Stockholm har studerat faktorer som ökar effektiviteten för kunskapsintensiva arbetsgrupper. Han visar bland annat att framgångsrika grupper undviker entydiga mål.

De förhåller sig till en mängd olika syften, mål och aspekter av uppgiften samtidigt. Det leder till ständigt pågående diskus-

sioner om avvägningar, motsättningar och paradoxer, säger Philip Runsten i ett pressmeddelande.

I de framgångsrika grupperna ses mål och arbetsätt också som en gemensam uppgift för gruppen, snarare än ett ansvar enbart för ledaren.

EMMYLOU TUVHAG

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.



1184

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

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

Relationen med kollegor påverkar din hälsa

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

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

Forskarna har genom enkäter mätt stressnivåer på jobbet och vilket stöd man får från kollegor 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

YLVA EDEHALL

SvD 29 maj 2011

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot varandra här hos oss?

1190

Hur är vi med och mot varandra här?

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

Hur är vår arbetsmiljö?

Grön zon

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

Röd zon

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

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult

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.

1193

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.

1194

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

1195

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

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



Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

1196

"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.

1197

Det vill säga:
vad driver just denna medarbetare?

Visa mig själv att jag duger, Visa chefen att jag duger, Visa mamma att jag duger, Få beröm, Inre tillfredsställelse, Kall, bidra till en bättre värld, Roligt, Försörja min familj, Pengar, Karriär, Materiell tillfredsställelse, Varför inte?, Ingen aning, Har inget annat för mig, Stärka min självkänsla.

1198

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

Kroppsliga behov, Trygghet, Gemenskap och tillgivenhet, Uppskattning, Självförverkligande.

1199

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, Hälans mysterium

Släpa sten eller bygga katedral?

1200

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

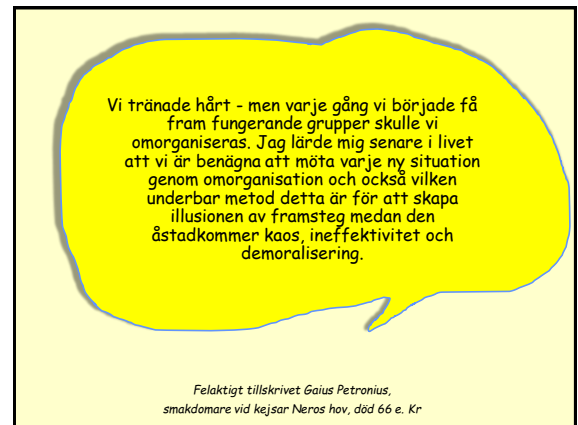
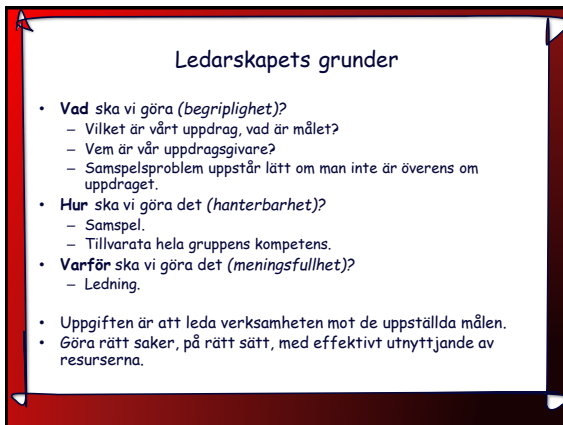
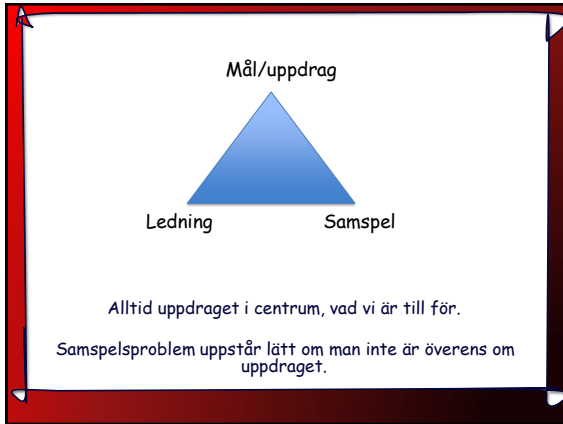
Ledarens överordnade ansvar är att hjälpa alla medarbetare bli katedralbyggare och inte stenhuggare.

1201

Salutogent ledarskap och KASAM

Mening, Begriplighet, Hanterbarhet.

1202



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.



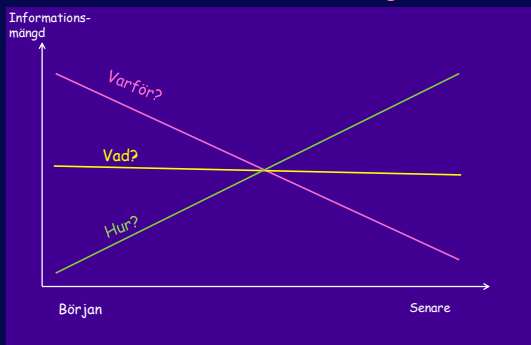
Stressar inte sig själv

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



1211

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

Fundera, diskutera
och skriv

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

Arbetsblad 126

Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

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

1213

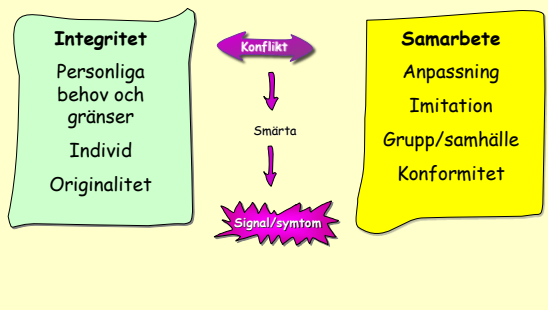
Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre...

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

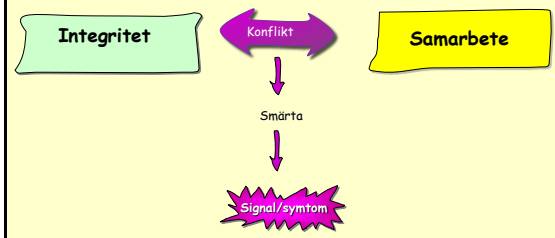
1214

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



Undersök om det **brustit** här, och åtgärda i så fall

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



Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

1. Det finns anledning att anta att en arbetssituation som man finner meningsfull och som innebär ett tydligt uppdrag minskar risken för ohälsa.
2. Hur arbetet utformas är en fråga för ledningen, som också kan vara en utsatt position. Som chef eller arbetsledare kan man behöva stöd - inte bara i svåra personlärenden 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, Lakartidningen nr 36, 2011

Stressreduktion och arbetsåtgång - vad fungerar?

Se avsnittet om rehabilitering

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtgång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperten", "labour experts" (kort utbildning i kognitiva principer).
4. Kollegiala samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

Metoden förefaller behöva ta upp och åstadkomma en förändring av den arbetssituation som lett till sjukdom för att ha effekt.

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

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

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

Vad kan **chefen** göra för att vända ohälsa tidigt?

Diskutera

- (Förebygg!)
- **Vet** hur dina medarbetare mår
 - Regelbundna samtal, samt vid behov.
 - Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- **Håll kontakt** med den som inte mår bra.
- **Åtgärda** snarast missförhållanden.
- Kollegiala samtalsgrupper.
- Frikostigt med företagshälsovård.
- **Initiera ADA.**

1220

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

Diskutera!

- Det finns många hundra förslag bara i detta bildmaterial (men betydligt färre saker man kan göra när någon redan blivit sjuk). Man kan omöjligt komma ihåg dem alla.
- **Högsta ledningen måste medverka** genom att ge goda förutsättningar för att skapa en bra arbetsplats.
- Man behöver kort och gott **skapa en arbetsplats där normalt folk kan trivas**, känna glädje och mening osv.
- Vilket man bara kan göra om man **vet vad människor verkligen behöver**.
- Vilket i sin tur **förutsätter chefer som kan, vill och har mandat för detta**. Utbilda, stötta och ge dem utrymme för att ta väl hand om sin personal.
- **Förutsättningarna på somliga arbetsplatser omöjliggör effektiv arbetsrivsel** och kommer därför oundvikligen att alstra höga nivåer av ohälsa.

1221

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

Diskutera!

- Du behöver **besluta dig** för att dina medarbetare ska må bra, veta hur det går till, förmedla föresatsen till medarbetarna, **se till att du har mandat** och förutsättningar uppifrån **samt följa hur dina medarbetare mår**.
- Viktigast: **monitorera fortlöpande** samtliga "dina" medarbetare! Du måste helt enkelt veta hur de mår.
- **Metod: goda samtal**, som botten 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.

1222

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

Diskutera!

- **Gör redan när medarbetaren börjar klart** att du är angelägen om att hen ska må bra och att du vill bli kontaktad så snart hen inte gör det. Förklara gärna att det är din både viktigaste och mest meningsfulla arbetsuppgift.
- **Men lita inte på att alla förmår signalera**, utan träffa regelbundet och obligatoriskt samtliga. Stress och arbetstrivsel ska alltid vara ett fokusområde vid medarbetarsamtalen.
- Informella möten kan naturligtvis också användas för att få en bild av hur personen mår.
- Ha stress och arbetstrivsel som en **fast punkt på APT**.
- När individuella behov framkommer, **gör något**.
- När brister på arbetsplatsen framkommer, **åtgärda dem**.

1223

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Diskutera!

Samhällsförändringar på 1990-talet?

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

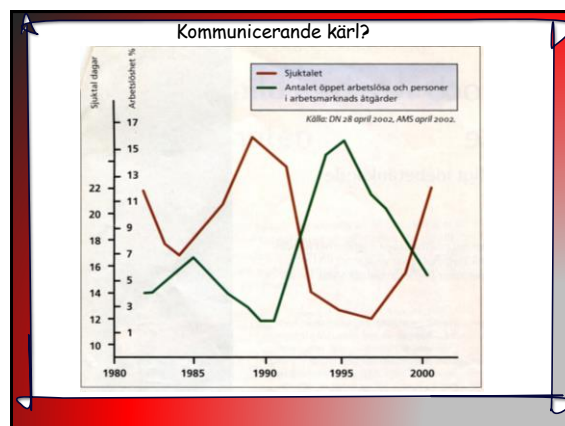
Läkartidningen nr 36 2011

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



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 kurerat en människa som dränerats på samhörighetskänsla och friska känslor.

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

Företag med friska medarbetare

- Utmärks av mer utvecklade 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 utvecklade arbete avseende:"

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

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

Spekulation om orsakerna

Det uppdrivna samhällstempot. Mycket litet tid för reflektion eller att smita undan en stund.

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

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 underordnade.

Vad skapar friska företag?

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

Utmärkande för friska företag

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

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

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsöfrämjande ledarskap tycks handla om

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

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

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

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

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

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

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 arbetsituation 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

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 arbetsituation.
- Arbetet belönande i sig självt, upplevs meningsfullt och viktigt.

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

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

Stresshantering på arbetsplatsen

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

Stresshantering på arbetsplatsen

- Skapa tid för återhämtning.
- Kolla att personen kan koppla av på fritiden (annars illa stressad).
- Hjälpt medarbetaren ha det bra och få näring även privat.
- Motverka ensamhetsupplevelse privat och på jobbet.
- Hjälpt medarbetaren se att man själv kan reglera sitt inre tillstånd.
- Hjälpt medarbetaren till mer realistiska tankar och tolkningar. Vilka hjärnbanor väljer jag att skapa just nu?
- Vid svår stress: se till att medarbetaren får professionell hjälp.
- Men stress är sällan ett individproblem. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chefer (högst 15).



Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

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

Hur kan man få människor att engagera sig?

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

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

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

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger jätter inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!
Så vad behöver just denna medarbetare för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

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

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

1247

Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?

Glappet = stress
Hur reagerar personen?

Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

1248

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här

Världen

Kartan

Visionen

Hjälp dina medarbetare arbeta i flow

Ångest och ångslan

"Flow"

Utträkning

Svårighetsgrad / krav

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll

Flow, teori och utövning
Mikael Colquhoun

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: vad är det som gör att människor över huvud taget **VILL** arbeta?
- Fråga dig hur du kan **hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow**.
- Fråga medarbetaren samma sak.
- Försök sedan skapa de förutsättningar som behövs.
- Flow ger "inre" belöning, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi 1251

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

Integritet: Individ, Originalitet

Konflikt

Samarbete: Grupp/samhälle, Konformitet

Smärta

Signal/symtom

1252

Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

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

Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

1253

Integritet och samarbete

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

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande

1255

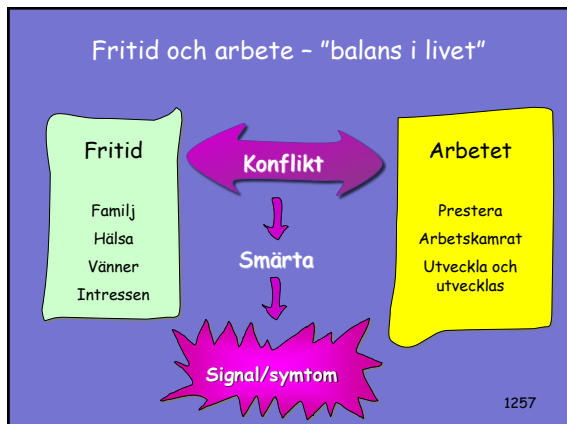
Hjälp MA få ihop sitt liv

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

Jobbet: Yrkesman, kollega

Fritid och hälsa: Fysisk och psykisk hälsa

1256



Hjälj MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

1258

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

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

1259

Hjälj MA göra saker hen mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

1260

Hjälj MA återta förlorad mark i tid

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

1261

Behandling och rehabilitering vid stressrelaterad ohälsa

1262

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.

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

1264

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.

1265

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 högpresteraren emellertid plågar skära ner för att "hinna med".
- Därtill uppstår negativa spiraler där sömnens kvalitet försämras av stressen och därför inte fungerar vederkvickande längre.
- Även aktiviteter kan fungera som återhämtning, OM de känns roliga och kravlösa, och sker helt frivilligt och utan press.
- Aktiviteter där man inte trivs eller känner sig accepterad som den man är ger inte återhämtning.
- Naturen har en starkt stressreducerande effekt.
- Fysisk aktivitet värdefull, men bör ske på arbetstid.

Läkartidningen nr 36 2011

Sömn och hälsa

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

Läkartidningen nr 36 2011

Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

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

1269

Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

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

1270

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

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

Behandlingsstrategier

6. Lära ut effektiva copingstrategier
 - Våga säga nej.
 - Sätta gränser.
 - Vara tydlig.
 - Lära sig känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
 - Lära sig bry sig om sina signaler.
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 behandlingsfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

1. Utlösande faktorer identifieras.
2. En åtgärdsplan läggs upp tillsammans med patienten snarast.
3. Rådgivning rörande egenvård
 - Regelbunden fysisk aktivitet, mat- och sömnvanor.
4. Fokuserad psykoterapi, **med fördel i grupp**.
5. Antidepressiv medicin kan prövas, särskilt vid framträdande affektiva symtom.

1274

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

6. Patienter med depression eller dystymi behandlas enligt sedvanliga principer.
7. Avspänningsträning, **sömnrättning**, stresshantering och fysisk träning.
8. **Arbetsinriktad rehabilitering.**
9. Sjukskrivning, **individuellt anpassad**, vanl. kort tid
 - Om arbetssituationen är **gynnsam**: gärna deltidssjukskrivning eller arbetsträning
 - Om återgång till arbetsplatsen synes **olämplig**: istället rehabilitering med sikte på byte av arbetsuppgifter / arbetsplats
10. En väl fungerande **företagshälsovård** är värdefullt.

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

- Information om livsstilsförändringar.
- Stressreduktion.
- Kravlös vila.
- Goda sömnvanor.
- Balans mellan vila och aktivitet.
- Fysisk aktivitet.

OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknas. "Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprövade rehabiliteringen."

Läkartidningen nr 36 2011

Behandling vid utmattningssyndrom: Minska belastningen och öka resurserna

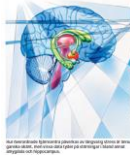
1. **Primärt omhändertagande** (tid, lyssna, förtroende, information)
2. **Uteslut psykiatrisk samsjuklighet**
3. **Sjukskrivning** vanligen
4. **Back to basics** (återerövra ett normalt liv)
 - Struktur och regelbundenhet
 - Sömn (ev sömnskola, kognitiv inriktning)
 - Fysisk aktivitet
 - Vänner
 - Fritid
5. **Samtalsbehandling** (hur hamnat här, varför inte lyssnat på sina egna signaler?)
6. **Läkemedel** vid behov
7. **Avspänningsmetoder** (ev sjukgymnast)
8. **Arbetslivsinriktad rehabilitering**
 - **Successiv 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 arbetskrav.
 2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
 3. **Psykosociala faktorer** i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.
- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
 - **Passiv ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder med klara mål är av ondo.**
 - Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning; det beror på!

Arbetslivsriktad rehabilitering

- Regelbundna aktiviteter såsom fysisk träning, stödsamtal och avslappningsövningar under den initiala sjukskrivningen.
- Planeringsmöten i rätt tid.
- Successiv arbetsåtgång med ökande deltidsskrivning.
- 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, påfrestnings karaktär, kränkning/förlust, allvarligt hot mot liv eller integritet) spelar roll för behandlingsupplägget.

"Rehabiliteringsrådet föreslår avvaktan med rehabilitering och förordar istället råd om stressreduktion och livsstilsförändring initialt, för att sedan sätta in samtalsbehandling, gärna i grupp, som bär vara fokuserad mot arbetsplatsen. Samtalsbehandlingen kan vara KBT-inriktad eller ha en psykodynamisk bas."

Läkartidningen nr 36 2011

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

OBS: dessa förslag bygger på klinisk erfarenhet, då vetenskaplig evidens vid UMS saknas! "Påfallande få studier visar någon effekt över huvud taget av den utprovade rehabiliteringen."

MEN:

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

Läkartidningen nr 36 2011

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

- **Multimodal och multiprofessionell.**
- Enbart KBT räcker inte för arbetsåtgång.
- 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 arbetslivsätgärder i samverkan med FK och AG/AF.
- Kollegiala samlingsgrupper (både preventivt och vid manifesterad ohälsa).

Läkartidningen nr 36 2011

Mer om arbetsgivarens möjligheter vid stressrelaterad ohälsa

1286

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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

Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

Diskutera

1. ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång (ADA).
2. Om LUCIE påvisar tidiga tecken på begynnande utmattning kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperten", "labour experts" (kort utbildning i kognitiva principer).
4. Kollegiala samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

Metoden förefaller behöva ta upp och åstadkomma en förändring av den arbetssituation som lett till sjukdom för att ha effekt.

Vad kan chefen göra för att vända ohälsa tidigt?

Diskutera

- Förebygg!
- Vet hur dina medarbetare mår
 - Regelbundna samtal, samt vid behov.
 - Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS).
- Håll kontakt med den som inte mår bra.
- Åtgärda snarast missförhållanden.
- Kollegiala samtalsgrupper.
- Frikostigt med företagshälsovård.
- Initiera ADA.

1289

fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/

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 chefer 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).
 - Förtusätter chefernas engagemang och medverkan.
 - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
9. Grupperapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.
11. Gradvis arbetsåtergång.

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

Rehabiliteringsgarantin (1)

- Infördes 2008; stimulansmedel till landstingen för att erbjuda vissa specificerade behandlingsmetoder för att främja arbetsåtergång för personer med lätt till medelsvår psykisk ohälsa (KBT) samt icke-specifika rygg- och nackbesvär.
- Explicit syfte att få folk i arbete efter sjukdom.
- Fungerar inte enligt Riksrevisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykoterapeuter och p g a 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.

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

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

Vad är det för samhälle vi skapat?

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

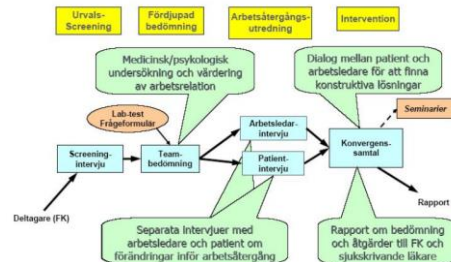
ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

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

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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 konvergenssamtalet

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

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

Resultat, ADA

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

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

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

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

LUQSUS-K

- Programpaket utvecklat av Arbets- och miljömedicin, Lunds universitet. LUQSUS-K innehåller följande komponenter:
 - **LUCIE**: Lund University Checklist for Incipient Exhaustion.
 - **QPS-Mismatch**: Frågor om passform mellan individ och arbete ur QPS Nordic bedömda enligt Maslach och Leiters modell för burnout.
 - **S-UMS**: Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
 - **KEDS**: Karolinska Exhaustion Disorder Scale, skapad av Karolinska Institutet.
- www.trialrand.lu.se/webbhotell ldc.lu.se/luqsus/LUQSUS-K_v.3.0_%C3%96verblick.pdf

LUCIE

Syftet med LUCIE är att kunna identifiera förstadiet av utmattning:

- Sömn och återhämtning
- Avgränsning mellan arbete och fritid
- Gemenskap och socialt stöd på arbetsplatsen
- Kontroll över arbetsuppgifter och egen förmåga
- Privatliv och fritidsaktiviteter
- Hälsobesvär

Ger två skalor, en som speglar mildare tecken på långvarig stress (SVS) och en annan som specifikt varnar för begynnande utmattning (UVS).

QPS-Mismatch

- Avsett att ge en ungefärlig bild av en individs psykosociala belastning i arbetet.
- Utgår från Maslach och Leiters modell, i vilken utvecklingen av burnout betraktas som orsakad av bristande passform (mismatch) mellan individens resurser/*förväntningar* (OBS) på arbetet och arbetets faktiska karaktär.
 - Arbetsbelastning
 - Kontroll
 - Gemenskap
 - Belöning
 - Rättvisa
 - Värderingar
- Profilen kan ge värdefull vägledning till vilka teman som främst bör tas upp vid efterföljande patientsamtal.

S-UMS

- Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
- <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/Formul%C3%A4r/ISM%20Formul%C3%A4ret%20s-UMS.pdf>

S-UMS

1. Har du nu känt dig psykiskt och/eller fysiskt utmattad under mer än två veckor? Nej Ja
2. Anser du att denna utmattning beror på att du varit utsatt för stress under lång tid, d.v.s. att du varit utsatt för stor påsträning eller upplevt dig pressad under 6 månader eller mer? Nej Ja
3. Har du under de senaste två veckorna upplevt:
 - a) Koncentrations- eller minnessvårigheter? Ja Nej
 - b) Påtagligt nedsatt förmåga att hantera krav eller göra saker under tidspress? Ja Nej
 - c) Att du varit känslomässigt lättrodd eller lättirriterad? Ja Nej
 - d) Problem med sömnen? Ja Nej
 - e) Att du känt dig kroppsligt svag eller lättare blir uttrötad? Ja Nej
 - f) Kroppsliga besvär som smärtor/värk, ont i bröstet, hjärtklappning, besvär från mage eller tarm, yrsel eller ökad ljudkänslighet? Ja Nej
4. Har ovanstående besvär (fråga 1-3) påtagligt försämrat ditt välbefinnande och/eller din funktionsförmåga (arbetsförmåga, familjeliv, fritidsaktiviteter eller i andra viktiga avseenden)? Ja, i alla högsta grad Ja, något Nej, inte alls

KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/
- www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm
- www.arbetsarskydd.se/tidningen/article3861504.ece
- www.arbetsarskydd.se/multimedia/dokument/article360746_6_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1
- www.arbetsarskydd.se/multimedia/dokument/article360747_0_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2

Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

Fyll i själv

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

Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

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

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

Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

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

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

Diskussionsteman som valdes

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

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." "Våra 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.
- Halften 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

Resultat (1)

Resultatet visade att gruppdeltagarna vid uppföljningen efter sju månader upplevde **bättre hälsa** ($P < 0,01$), **mindre krav i arbetet** ($P = 0,02$) och **lägre grad av utmattning** ($P = 0,04$) än kontrollgruppen. De två förstnämnda skillnaderna kvarstod även vid uppföljningen efter tolv månader. Den kliniska signifikansen för detta är svår att bedöma, men det framkom även i den öppna fråga som gavs vid uppföljningen att deltagarna upplevde **mindre av stress, stresssymptom, ilska och oro**. Dessutom uppgav hälften av deltagarna vid uppföljningen efter tolv månader att de hade **fortsatt att träffas** efter att gruppamtalen avslutats, vilket kan indikera att de var betydelsefulla för dem. Resultatet visade inga statistiskt signifikanta skillnader mellan grupperna avseende depression, ångest eller distansering från arbetet (disengagement).

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

Resultat (2)

Vid uppföljningen efter sju månader framkom att **utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten i arbetet hade ökat** i högre grad för deltagarna än för kontrollgruppen. Vid tolv månaders uppföljning kvarstod **skillnaden i upplevd delaktighet i arbetet**. Dessutom upplevde fler deltagare än kontroller att **det sociala stödet i arbetet hade ökat**. En bidragande orsak till detta kan ha varit att **alla hade informerat sin arbetsledare om deltagandet i gruppen, vilket kan ha medfört att förändringar/förbättringar på arbetsplatsen genomfördes parallellt med gruppdeltagandet**. Tidigare forskning har visat att en kombination av perspektiven »bottom-up« (anställdas delaktighet) respektive »top-down« (arbetsledningens initiativ och engagemang) har varit framgångsrikt i stressförebyggande insatser [35].

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

Resultat (3)

Vid avslutandet av gruppsamtalen svarade deltagarna på en öppen fråga: "Hur tyckte du att det var att delta i en kollegial samtalsgrupp? – Vad har det medfört för dig?", och svaren analyserades med en kvalitativ innehållsanalys. Resultatet visade bl a att deltagarna **uppskattade att få dela sina erfarenheter med kollegor i liknande situation**, och gruppen var **uppmuntrande, gav stöd och bidrog till en känsla av solidaritet och till att man inte behövde känna sig ensam i sin situation**. Deltagandet **gav möjlighet till reflektion**, och genom att sätta ord på problemen blev det lättare att hantera dem. Deltagarna beskrev att de **lärt sig mer om stress generellt** men också att de **fått ökade kunskaper om sina egna stressignaler och copingstrategier**. **Färre symtom på stress, mindre av ilska och oro och förbättrad sömn** beskrevs också. Konkreta exempel på **förändringar som gruppdeltagandet medfört** gavs också "Jag har fått ett annat tänk"; "Jag kommer att prioritera mer nu." Förändringsförslag på organisationsnivå för att förebygga stress som diskuterades under gruppträffarna dokumenterades av handledarna och har redovisats för landstingsledningen.

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

Arbetsglädje - bästa skyddet mot stress och ohälsa

1318

Arbetsglädje - vad och varför?



1319

ARBETSGLÄDJE

VAD, HUR, VEM, VARFÖR?

VAD KÄNNETECKNAR FÖRETAG OCH MEDARBETARE SOM LYCKAS, SOM NÅR SINA MÅL OCH SOM HAR ROLIGT PÅ VÄGEN?

1320

Har du funderat över...

Varför går du till jobbet?

Är det viktigt med arbetsglädje?

När och hur uppstår arbetsglädje?

Vad ger dig arbetsglädje?

Vad händer med dig om du inte trivs på jobbet?



Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

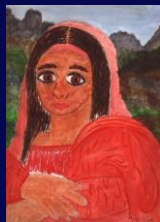
Vår organisation sätter _____ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket



1323

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.

1324

Viken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

1325

Rätt eller fel?

Glada människor jobbar bättre. Glada bör därför få mer betalt.

Se till att personalen upplever arbetsglädje så fixar de det som företaget behöver för att utvecklas och gå bra.

Glädje är en långsiktig lönsamhet. Hör man högljudda skratt på jobbet, då vet man att dom jobbar effektivt.

Hur lycklig är du nu på jobbet?
Sätt ett kryss och motivera.

Fundera

Vidrigt!

Får väl duga

Jabba!



1327

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



1328

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

1329


Vem har bestämt 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."



1330


Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?



1331

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.

1332



Diskutera

Vilken är den största risken med att inte vara lycklig på jobbet?

1333

Vad har nu allt detta med besvärlige Kalle att göra?



1334

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."

1335

Näjdade medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."

↓

"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

1336

Tips för mer lyckokänslor i livet

- Lev i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle.
- Arbeta du trivs med.
- Aktiv och meningsfull fritid med sociala och fysiska aktiviteter.
- Skaffa dig en ny hobby.
- Gör något nytt, nästan vad som helst.
- Träffa dina vänner och vårda dina relationer.
- Skaffa dig en lämplig personlighet
 - Känslomässigt stabil
 - Optimistiskt lagd
 - Upplevelse av kontroll över tillvaron

Bengt Brylde, lyckoforskare, i tidningen Stockholm 25/10 2007

1339

Varför går jag till jobbet?

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Ingen aning

Varför inte?

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Pengar

Försörja min familj

Roligt

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Inre tillfredsställelse

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

1339

Det vill säga: vad driver just denna medarbetare?

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Ingen aning

Varför inte?

Materiell tillfredsställelse

Karriär

Pengar

Försörja min familj

Roligt

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Inre tillfredsställelse

Visa mig själv att jag duger

Visa chefen att jag duger

Visa mamma att jag duger

Få beröm

1340

Att hitta det som passar en

Mening

Näje - vad tycker jag om?

Styrka - vad är jag bra på?

Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

1341

Hur ser du på ditt arbete?

Diskutera!

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

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

1343

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.

...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

1345

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. **And the only way to do great work is to love what you do.** If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

Steve Jobs, CEO of Apple

Människors djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Vi **behöver** andra för att kunna må bra.

Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.

Sådant vi människor behöver för att må bra behöver vi få också på jobbet.

Satsa alltså på trivsel, arbetsglädje och gemenskap.

Vi behöver ge för att må bra

Om vår arbetsituation inte medger att vi **ger** av oss själva ...

...berövas vi möjligheten att själva **få** den näring vi behöver för att i längden ha något att ge. Vår själ förtvinar!

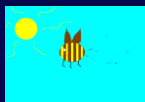
1349

Fyra grundläggande behov

Trygghet
Självkänsla
Närhet och tillhörighet
Självbestämmande

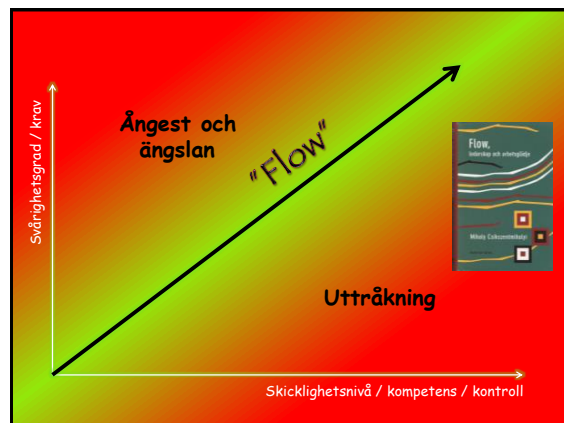
Livsresurser

Kontroll
Socialt stöd
Mening och sammanhang
Goda livsvanor



Tack till Alexander Persö

1351



"Peak experiences"

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

Mihaly Csikszentmihalyi

Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

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



Csikszentmihalyi

1354

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.

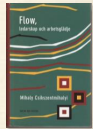
Csikszentmihalyi

1355

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.

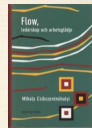


Csikszentmihalyi

1356

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**.

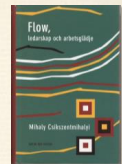


Csikszentmihalyi

1357

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

1358

Ledaren, medarbetaren och flow

- Första frågan: **vad är det som gör att människor över huvud taget VILL arbeta?**
- Fråga dig hur du kan **hjälpa varje medarbetare att arbeta i flow**.
- **Fråga medarbetaren samma sak.**
- Försök sedan **skapa de förutsättningar som behövs**.
- **Flow ger "inre" belöning**, är självbelönande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövaren.
- Förväntan om "yttre" belöning (pengar, status) är ofta tecken på ett misslyckande från arbetsgivaren att tillhandahålla nödvändiga förutsättningar för flow och därur emanerande "inre" belöningskänsla.

Csikszentmihalyi

1359

Ledaren, medarbetaren och flow

- Viktiga **förutsättningar** är
 - lagom svåra utmaningar som ökar med tiden
 - utveckling
 - variation
 - mening
 - sammanhang
 - 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

1360



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.**

1363

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?

1364

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

1365

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

1366

3. Viktiga förändringar som bara *ledningen* har möjlighet att påverka



Vad gör dig lycklig på jobbet?

Diskutera



1368

När och hur uppstår arbetsglädje?

Diskutera



Michael Rangne

2016-10-07

1369

Vi vet alla hur arbetsglädje känns. Frågan är - hur kommer vi dit oftare?

- Arbetsglädje är mer än "tillfredsställelse".
- Alla kan känna arbetsglädje.
- Arbetsglädje är möjligt i nästan alla arbeten.
- Arbetsglädje ser olika ut hos olika personer.
- Arbetsglädje är ett val och börjar med ett eget beslut.
- Chefen **kan ge en inbjudan men inte tvinga** medarbetarna att tycka det är kul på jobbet.
- Det handlar till 10 % om jobbet och till 90 % om dig själv.
- Arbetsglädje är här och nu. Det kommer av vad du och jag gör, här och nu.
- Du måste kunna uppåda arbetsglädje **trots** somliga medarbetare och arbetsuppgifter.
- Arbetsglädje smittar.

1370

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

1. Din chef och dina
arbetskamrater?



2. Du själv?



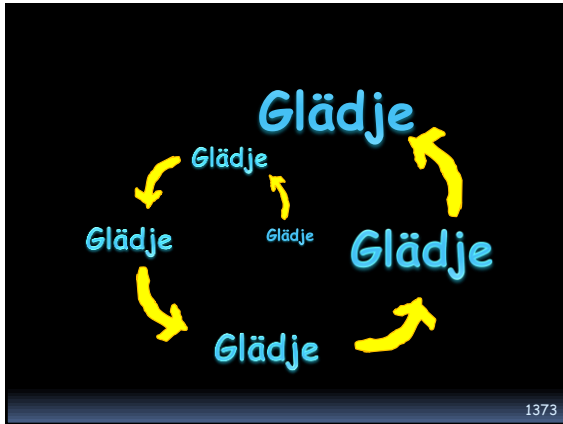
1371

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



1372



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.

1374

Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

1375

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!

1376

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.

1377

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

1378

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."

1379

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.

1380

Ledtråd:

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

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

1381

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!

1382

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?

1384

Vilka saker kan du komma på som bidrar till bristande arbetsglädje?

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

STRESS

1385



- Man ska inte klaga.

Jodå, det ska man visst, men hur kan du klaga på ett konstruktivt sätt?

1386

Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

Icke konstruktivt	Konstruktivt
1. Okritiskt "peka finger".	1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till vem som helst.	2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.	3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.	4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.	5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Bara klaga.	6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.	7. Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

1387

Är konflikter något bra eller dåligt? Hur hanterar du konflikter konstruktivt?

- Inse att konflikter är oundvikliga. De bästa och effektivaste arbetsplatserna är inte de utan konflikter, utan de som hanterar konflikter effektivt.
- Hantera konflikter snarast. De går sällan över av sig själva.
- Använd "jagbudskap", prata om vad du själv ser och upplever, inte om den andre eller dennes avsikter.
- Fråga icke-provokativt hur vederbörande tänkte med det han gjorde, hellre än att anklaga eller skälla.
- Ordna vid behov medling av någon utomstående.

1388

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

1389

Vill du känna dig levande och vital på jobbet och i livet?

Engagera dig!
Delta!
Bidra!
Ta för dig!
Ta initiativ!

1390

Tänk att...
vi kan när som helst utnyttja vår frihet och ta ett initiativ!

Av: Veronica Rongne med vänster hand

1391

Två bra frågor till

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

1392

Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Hålla utkik efter tillfällen att **bidra mer** till organisationen.
3. **Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.**
4. **Ta större ansvar och engagera dig** i uppgifter du finner intressanta.
5. Hoppa in på **nya projekt.**
6. **Ändra** i smått när större förändringar inte är möjliga.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Förslag till styrande princip för ditt liv

Lev ditt liv, i varje stund, utifrån att...

...vem jag är gör skillnad!

Vem jag är gör skillnad!

Fråga dig själv, i varje situation, för varje människa du möter: vad behöver denna människa i sitt liv och hur kan just jag bidra?

Kommer att ge dig massor av bevis på att du tillför andra något av värde, vilket är bästa sättet att bygga upp din självkänsla.

Ger dig mer än att jaga andras gillande, pengar och ära.

Om du skapar kontexten att du gör skillnad kommer omständigheterna fortfarande att vara de samma - men ingenting annat. **Livet blir ett äventyr!**

1395

"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."

1396

"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself? What if you worked not only because you have to support yourself and your family, not only to advance yourself, not for the money, the title, the status symbols and the power, but because your work is a great way for you to express this love and to make a positive difference in the world? This may seem to be a high-flying and unrealistic goal, but people who take this approach to work find that work becomes incredibly fulfilling.

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."

1397

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

Ralph Waldo Emerson



1398

Den vise hopar inga skatter.
Han lever för andra; då röner han framgång.
Han ger åt andra; då får han överflöd.

Konfutse



Glädje föder glädje och kärlek föder kärlek

Den effektivaste vägen till arbetsglädje är att göra andra glada eftersom:

- Att göra andra glada är **ett nöje i sig**.
- **Glädje smittar**. Fler lyckliga människor omkring dig innebär mer glädje för dig själv.
- Om du gör andra glada är det troligt att de kommer att vilja göra dig glad i retur.

1400

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot
varandra här hos
oss?

1401

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

Vilket är bästa sättet att bli olycklig på jobbet?

Att arbeta med saker du inte är ett dugg intresserad av

Arbeta med sådant du brinner för

1403

"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



14
0
4

Livskvalitet

Att få ägna sin tid åt sådant man är intresserad av?



1405

Tänk dig...

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

1406

Hur är din vision om vad du vill med ditt arbete?

- Jag älskar att arbeta med mina kunder. De ger mig mycket glädje och berikar mitt arbete, och min kompetens och glädjefyllda attityd inspirerar dem.
- Jag vet att jag med min skicklighet och min personlighet gör ett arbete jag kan vara stolt över, att min insats är värdefull och gör en positiv skillnad.
- Jag tillbringar dagen med människor jag tycker om och kan prata med, och som uppskattar mig både för den jag är och för det jag gör.
- Jag har roligt med medarbetarna och gläds åt samarbetet med dem. Jag hjälper dem när jag kan och de hjälper mig när jag behöver det.
- Jag trivs med att samarbeta med chefen, vars förmågor och bemötande jag uppskattar.
- Jag får energi. Jag kommer hem pigg, energisk, vitaliserad och positiv, redo att dela min energi med familj och vänner.
- Jag har roligt för det allra mesta.
- Kort sagt: Jag har kul på jobbet och tar vara på alla tillfällen till glädje och mening.

1407

Engagemang lönar sig i båda "valutorna"

- Den som känner engagemang gör vanligen bäst ifrån sig.
- Det lönar sig därför på sikt i alla valutor - både pengar och lycka - att syssla med sådant som ger både mening och nöje.
- Utan passion tryter motivationen för eller senare.

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Boosträ motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjälur

1409

Några egenskaper som antagligen ökar chansen att du lyckas med andra

- Brinner för något.
- Entusiasmerbar, öppen för andras entusiasm.
- Låter dig motiveras.
- Nyfiken, öppen och positiv, men inte okritisk.
- Lagspelare, tycker om att arbeta tillsammans med andra.
- Ger inte upp så fort det tar emot en smula.
- Har fritid och intressen utanför jobbet.

1410

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje på min arbetsplats?

Nöjdhetsgrad:

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, behärska och utföra något riktigt väl?
7. Mening, göra gott för andra?
8. Humör?
9. Kommunikation?
10. Delaktighet?

1411

Betrakta jobbet som ett jobb?



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

1412

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. ...

1413

Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?



1414

"Happy actions"

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



1415

Sätt er ner ett par timmar och diskutera hur ni kan göra!

För att skapa arbetsglädje ser du till att tillämpa dessa sex principer på alla delar av jobbet - möten, projekt osv.

Fråga dig hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- vara positiva
- vara öppna
- delta
- lära er och utvecklas
- finna och skapa mening
- finna och skapa kärlek

Så kommer arbetsglädjen som ett resultat av detta.

1416

Den goda cirkeln



Ett sätt att trivas bättre med ditt arbete är att lära dig arbetet bättre

1418

Tillfredsställelse med liv och arbete

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

Vad gör oss lyckliga?

Framgång, lust, lycka, t o m hälsa, är biprodukter av upplevelsen av **mening**.

Vår unika mening

Ingen kan ge någon annan mening. Var och en måste finna sin egen unika mening med sitt liv.

Det behöver inte vara stora livsmål, utan det kan variera från stund till stund, i varje aktivitet, i varje situation.

Vad är meningsfullt just nu?

Former av mening

1. Skapande - det vi ger världen i arbete och annat.
2. Älska någon, leva för någon eller några (en älskad, familjen).
3. Upplevelser - det världen ger oss (konst, musik, natur mm).



Happy action 5 - hur kan jag finna mer mening i mitt arbete?

- Det är mycket lättare att känna arbetsglädje om man **påminner sig arbetets syfte och mening.**
- Du har ett visst **inflytande över hur du upplever** arbetet.
- Vad vi **väljer att fokusera på** bestämmer i hög grad om vi uppskattar vad vi gör eller inte.
- Ofta handlar det inte om huruvida arbetet "har" mening eller inte, utan om att somliga förstår meningen med sitt arbete medan andra inte gör det. **De allra flesta arbeten har mening i något avseende.** Ingen betalar en för att utföra ett jobb som inte behöver utföras.
- **Leta medvetet efter alla möjligheter till lust och mening i ditt arbete.**
- **Att göra mitt bästa i varje stund och situation.**
- **Se värdet av arbetet, vad ditt arbete tillför andra.**
- **Var och med vad bidrar du? Vilka hjälper du, vilka gör du gladare?**
- **Gör dina resultat synliga för dig själv och andra.**

1423

Hur ser du på ditt arbete?

Diskutera!

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

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

1424

Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

1. **Ett jobb**
 - En rad tråkiga uppgifter som ska utföras.
 - Arbetar för lönen och längtar till helgen.
2. **En karriär**
 - Motiveras främst av yttre faktorer som pengar, avancemang, makt och status.
3. **Ett kall**
 - Motiveras av **inre faktorer.**
 - Arbetar för att du **vill** arbeta.
 - **Arbetet upplevs som givande i sig.**
 - **Självöverensstämmande mål.**
 - **Brinner för dina arbetsuppgifter** och utvecklas genom dem.
 - Ser jobbet som ett **privilegium**, inte som en trist plikt.

Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

1. **Ingen mening.**
2. **Försörjer mig och min familj.**
3. **Arbetet bidrar till något storslaget eller gör världen till en bättre plats.**

Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

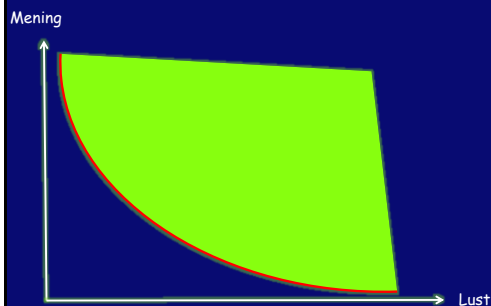
1427

SQ och medarbetarna

- SQ svara på frågor om **HUR** och **VARFÖR**, som är av stor vikt för medarbetarnas motivation, engagemang och delaktighet.
- SQ i utvecklingssamtal
 - Vad är meningen med det vi gör? Vad tror du på?
 - Vilka värden ska vi vägledas av?
 - Vad vill du bidra med utifrån vad du tycker är viktigt?

Marika Ronthy

Den "lyckliga zonen"



Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Tar det tid att skapa arbetsglädje? Var ska vi i så fall ta den ifrån? Å andra sidan, har vi "råd" att avstå?



Diskutera!

1430

Är du redo att besluta dig för att vara lycklig på arbetet? Vad kräver detta i så fall av dig själv?

- Arbetsglädje börjar med ett val.
- Innan du bestämmer dig, kom ihåg att varje beslut har konsekvenser.
- Att välja arbetsglädje innebär också att göra vad som krävs för att komma dit.
- Beslutet i sig gör dig inte lycklig, det är bara första steget.

1431

KAN JAG FÅ UT MER AV VAD JAG REDAN GÖR!

1. Vilken möjlig mening och vilket möjligt nöje finns det i det jag redan jobbar med, möjligheter som jag inte riktigt sett? Fokusera på de positiva sidorna av arbetet, på den potentiella mening och glädje du kan hämta.
2. Kan jag ändra rutinerna på arbetet, så att jag får göra fler meningsfulla eller lustfyllda uppgifter och färre ointressanta saker?

Lyckligare. Den största belöningen i ditt liv. Tal Ben-Shahar 2007.

Tänk på att

- Du kanske inte behöver förändra hela företaget. Det kanske räcker att förbättra stämningen på din egen enhet.
- Vi lätt underskattar vår egen förmåga att åstadkomma förändring, ofta för att vi helt enkelt inte försöker.
- Det finns inga "drömjobb" - de flesta jobb är så trista eller roliga som vi själva gör dem.
- Bara du kan bedöma situationen. Det viktiga är att ge ditt nuvarande jobb en chans, utan att knäcka dig själv genom att försöka göra det omöjliga.

1433

Författarens förslag till arbetsglädjeplan

- Låt planen vara rolig och lättسام.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra.
- Gör något litet var dag.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Följ upp resultatet med glimten i ögat.
- Fira dina/era resultat.
- Dela med dig.

1434

Kjæerulfs förslag till "arbetsglädjeplan"

- Begrunda vad som brukar ge dig arbetsglädje.
- Vad saknar du och vad har du redan tillräckligt av?
- Involvera andra.
- Skapa tid och utrymme för arbetsglädje.
- Börja med att lista med fem enkla saker du kan göra. Gör något litet var dag.
- Lägg successivt till litet svårare och mer utmanande handlingar.
- Satsa på sådant som smittar.
- Gör andra glada, ge för att få.
- Gör det roligt och lekfullt.
- Testa, och låt det som inte fungerar falla. Men ha alltid något "på gång".
- Följ upp utan press, med glimten i ögat.
- Fira framgångarna.
- Dela med dig av dina idéer och resultat.

1435

Hur kan chefen och organisationen skapa arbetsglädje?

1436

Vad kan LEDNINGEN göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

1437

Diskutera

Vad kan du som är chef göra?

1439

En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

1440

Alla (nästan) behöver:	Gruppspecifika behov:	Kalle behöver:

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 anställda.

1451

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

- Formar hela företagskulturen.
- Attraherar de bästa medarbetarna och får dem att vilja stanna.
- Mer motiverade medarbetare som tar mer **ansvar** och agerar mer **själständigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare får **mer gjort**, är mer **kreativa** och uppfinningsrika, är mer **flexibla**, arbetar bättre i lag.
- Högre **produktivitet, kvalitet och försäljning**.
- **Mindre stress och utmattning**, lägre sjukfrånvaro. "Bad jobs kill people".
- **Nöjdare kunder**.

1452

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

Nöjda medarbetare:

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

1453

Att vilja väl är grundbulten i alla goda relationer.

Dina medarbetare måste känna att **du vill dem väl**.

Gör de det förlåter de dig mycket, gör de det inte kan du packa och gå hem.

1454

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina medarbetare väl!

1455

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

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

Om du **INTE** behandlar dem så kommer du att få ett gäng missnöjda, besvikna och ointresserade medarbetare i "beredskapsläge", medarbetare som ställer in dojjorna - men inget mer - i väntan på att det ska dyka upp ett roligare jobb de kan byta till. Du har dig själv att skylla då.

Inre motivation är mycket viktigare än yttre

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

1457

Googles filosofi

- Prioritera din personal och deras arbetsglädje.
- Att vara del i något som verkligen spelar roll och arbeta med saker som man verkligen tror på är synnerligen "fulfilling".
- Uppskattning är den bästa motivationen.
- Arbete och lek utesluter ingalunda varandra.
- "Boldly go where no one has gone before." Dina kreativa idéer är värdefulla och väl värdade att utforska.

1458



1459

"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.

1460



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



Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

1462

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.

1463

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!"

1464

Vem ska egentligen motivera vem?

- Det är inte ledningens jobb att motivera de anställda. Uppgiften är att skapa en arbetsplats och arbetsmiljö med mycket arbetsglädje.
- Nöjda medarbetare motiverar sig själva och varandra.
- Medarbetarnas inre motivation är viktigare och mer långvarig än yttre motivation i form av belöningar eller hot.
- Det är däremot nästintill omöjligt att "motivera" missnöjda och olyckliga medarbetare.

1465

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

1466

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

1467

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!

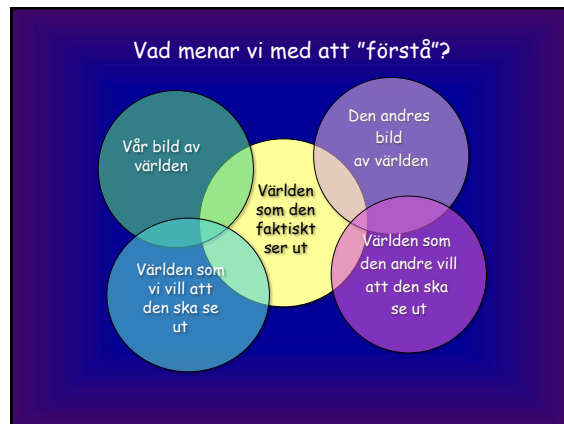
1468

Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

1469

Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

1470



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.

1473

Visionen

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

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

1474

Exempel på visioner

Organisationen:

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

Individen (altruistiskt exemplar):

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

1475

Verksamhetens viktigaste val

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

1476

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

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

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

1477

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.

1479

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område
de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!
Vad behöver just denna medarbetare för att må bra och
prestera på toppen av sin förmåga?

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

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

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

1480

Sitt ner med varje medarbetare och fråga
vad han är allra bäst på och vad han allra
helst skulle vilja göra mer av på arbetet.
Undersök sedan vilka möjligheter det kan
finnas. Tänk dig en arbetsplats där alla ger
järnet inom just det område de helst vill
ägna sig åt och är allra bäst på!

1481

Vad kan chefen göra?

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

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

1482

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.

1483

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.

1484

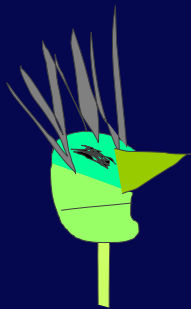
Prioritera arbetsglädje i alla väder

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.

1485

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

Diskutera



1487

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

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

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

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

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

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

↓

Alternativ till beröm: "TACK!"

Medarbetarna behöver få GE information

- Medarbetarnas behov av att berätta, av att **ge information**, uppmärksammas sällan tillräckligt. Uppmuntra medarbetarna att berätta, och lyssna noga.
- Att ge information är ofta en del i att bli sedd och bekräftad. **Hur kan jag bli bekräftad om chefen inte vet vad jag gör?**
- Dessutom är det troligt att medarbetarna ofta sitter inne med värdefulla tankar, idéer och kunskaper av stort värde för organisationen. Som de inte vågar framföra, eller som de gett upp att föra fram eftersom ingen hittills verkat lyssna.

1491

Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta, om vi bara frågar samt lyssnar på svaret

- Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
- 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 skulle kunna få dig att lämna oss?
- Vad saknar du?
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

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

- 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.
- Arbetsglädje uppstår och utgörs i hög grad av våra dagliga interaktioner medarbetare emellan.
- 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.
- 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.
- Dessutom: hur ska du kunna veta hur dina medarbetare mår och trivs på jobbet om du inte tillbringar tid med dem?
- Och hur skulle du få nödvändig återkoppling på dina egna insatser utan dem?

1493

Jag vill inte bli föremål för "beteendemodifierande" tekniker eller andra former av manipulativ objektifiering.

Jag vill vara en värdefull människa i en autentisk relation.

Alternativ till beröm:

"TACK!"

I stället för "beröm"

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

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



Prata aldrig illa om en medarbetare inför andra.

Ta i stället upp problem och missnöje direkt med medarbetaren.

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

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

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

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

- Relevant, det ska finnas en god anledning.
- Äkta och uppriktigt menat.
- Personligt.
- I rätt tid, det vill säga snarast.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

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

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

1501

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 utvecklingsamtalet 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.

1502

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 utvecklingsamtalet 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.
- **Testa.** 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.

1503