

Hantera stress och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen



Michael Röngrén  
Norra Stockholms Psykiatri  
September 2016



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


På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.  
Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

1. Tillvaron upplevs hanterbar, läget under kontroll (bl a tack vare realistisk tidsuppfattning).
2. Vågar säga nej (om de känner dig jäktade eller trötta).
3. Prioriterar ömsidiga 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


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



Robert Frost

14

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





Antonio Machado

15

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

*Brené Brown*

16



Jag har inte hittat på detta själv



19

Två till

Mening och syfte



Glädje



20

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?](#)
- Kay Pollack [Livet i familjen](#)
- Jan Carlzon [Att växa genom möten](#)
- Gordon Livingston [Att välja glädje](#)
- Warberg/Larsson [Riv pyramiderna](#)
- [Trettio tuffa sanningar innan det är för sent](#)
- [Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!](#)

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

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

Uppvärmning (458 bilder)

- ▷ AFS 154 (39 bilder)
- ▷ Stressens bakgrund (26 bilder)
- ▷ Stress och sårbarhet (13 bilder)
- ▷ Stressens ytringar (35 bilder)
- ▷ Stressrelaterade sjukdomar (29 bilder)
- ▷ Den goda arbetsplatsen (43 bilder)
- ▷ Stressen och jobbet (38 bilder)
- ▷ Individens möjligheter (165 bilder)
- ▷ Kvinnor och stress (14 bilder)
- ▷ Organisationens möjligheter (177 bilder)
- ▷ Behandling och rehabilitering (24 bilder)
- ▷ Mer om arbetsgivarens möjligheter (32 bilder)
- ▷ Arbetsglädje (43 bilder)
- ▷ Medarbetarens möjligheter till arbetsglädje (75 bilder)
- ▷ Organisationens arbetsglädje (68 bilder)



23

### Förslag till agenda

8.30 - 12.00 Interaktiv föreläsning med parallellt lyssnande efter användbara idéer för ett hållbart arbetsliv

12-13 Lunch

13.00-15.30 Fortsättning av förmiddagens föreläsning

Var och en skriver en egen stressvaccineringsplan

Deltagarna gör tillsammans ett utkast till plan för hur kliniken kan optimera omhändertagandet av ST-läkarna med avseende på lagom stressnivå, maximal arbetsglädje och ett hållbart arbetsliv, som sedan får gå på remiss till övriga ST-läkare för uppföljning på vårt Lucia-APT

Kort utvärdering av dagen

Diskutera

## Varför är folk inte på jobbet?

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

25

## Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

26

## Lever jag rätt liv?



27

## 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?

28

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

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

29

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!)

30

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

Sluta med snarast:

Sluta med på litet sikt:

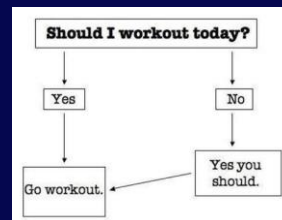
Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker - börja sluta med saker

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

Fundera

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



32

## När ska DU börja?

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

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

?

34

## Om vi nu vet, varför gör vi det inte?

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

35

Vad menas med att "veta" något?

I like the kind of knowing  
that shows up as **being**.

Werner Erhardt

Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

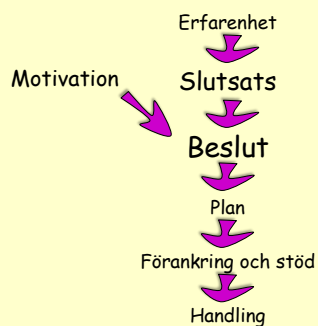
1. Frälsning.
2. Nästan dö (olycka, cancer).
3. Fatta ett beslut, på allvar, på förbaskat god grund, påminn dig om motivet och beslutet var dag, förkunna det för andra, be alla om hjälp. Försök inte klara det själv, i smyg!

38

Det är  
**BESLUTEN** som  
förändrar  
världen!

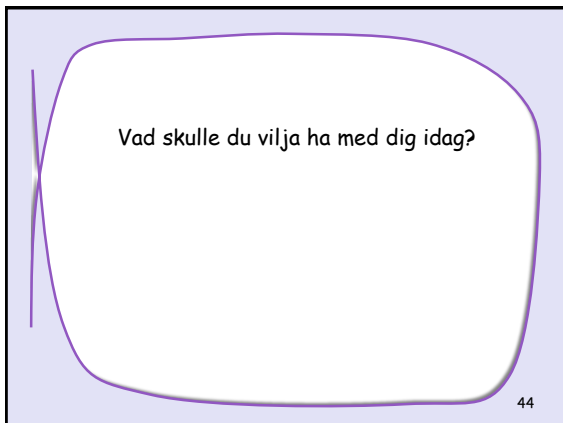
39

Vill du hjälpa någon att förändra något?



40





### Skyddet för ST-läkare på NSP's mottagningar

1. Tydliga och tvingande riktlinjer för hur öppenvården ska handleda och stödja underläkarna.
2. Klinisk handledare på mottagningen.
3. En personlig huvudhandledare för ST-läkarna.
4. Studierektor.
5. ST-chef.

### Är detta en rimlig målsättning med dagen?

1. Som ST-läkare känna igen olika former av negativ stress och veta hur den kan hanteras innan den hinner ställa till med skada.
2. Som nybliven specialist ha så goda kunskaper om att känna igen och hantera stress att jag inte kommer att gå under på en dålig arbetsplats - istället kommer jag snabbt att inse läget, ändra kurs och/eller begära förändring och vid utebliven effekt dra.

### Gör en plan som minimerar risken för stressrelaterad ohälsa

1. Vad varje ST-läkare kan göra:
2. Vad just jag kan göra:
3. Vad ST-läkarna tillsammans kan göra:
4. Vad kliniken/organisationen kan göra:
5. Vad ST-chefen kan göra:
6. Vad studierektor kan göra:

## 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?

48

## Mitt protokoll idag

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

## Vad varje ST-läkare kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

## Vad just jag kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

## Vad ST-läkarna tillsammans kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

## Vad kliniken/organisationen kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

## Vad ST-chefen kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

## Vad studierektorn kan göra

Gör redan	Skulle kunna göra

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?

## 1. Använd krockkuddarna, rekrytera stöd på jobbet

- Huvudhandledare
- Klinisk handledare
- ST-chef
- Studierektor
- ST-APT
- Medarbetarsamtal
- Annan mentor (be vem du vill)?
- Arbetskamrater
- UI-öl
- ST-forum?
- ST-läkarnas Facebooksida
- Facket
- Psykoterapiutbildningen?
- Företagshälsövård?

## 2. Använd ditt privata nätverk

- Vänner
- Familj
- "Egen" mentor i livet

## 3. Kunskaper om dina rättigheter

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

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

- Väl vald läsning
- Föreläsningar och utbildningar

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

Vår främsta  
stresskälla är  
samtidigt vår största  
möjlighet:

Andra människor!

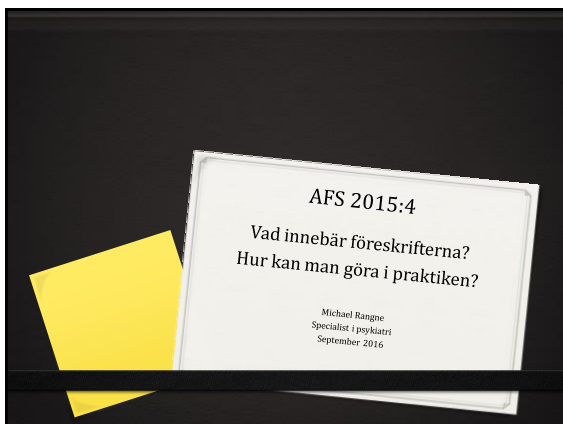




## Vad kan vi lära av Buddha?

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

Sökaren nr 1/1986



## Hemsidor

- [www.av.se](http://www.av.se)
- [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- [www.suntarbetsliv.nu](http://www.suntarbetsliv.nu)
- [www.chef.se](http://www.chef.se)
- [fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/](http://fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/)
- [www.fhv.nu](http://www.fhv.nu)
- [www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/](http://www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/)

## Organisatorisk och social arbetsmiljö

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

AFS:en lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

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

Att vilja väl är grundbulten i alla goda relationer

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

Gör de det förlåter de dig en hel del, gör de det inte kan du packa och gå hem.

Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

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

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

Faktorer som bidrar till ohälsa

feelgood

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

Faktorer som främjar hälsa

feelgood



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

Svensk lag gäller alla

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

### Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- Utan rimliga resursmässiga och organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver.
- Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt - ännu värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.

73

### God arbetsmiljö är ett lagarbete

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

74

### 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

### Involvera medarbetarna

- Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det.
- Utbilda därför medarbetarna om innebörden i AML och AFS 15:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta.
- Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser.
- Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

76

### Be medarbetarna om hjälp

- Klargör att du och organisationen är ytterst angelägna om att de ska ha det bra på samtliga plan – god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från ledning och kollegor.
- Förmedla att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra somliga förändringar.
- Be om deras hjälp med genomförandet, och be om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.

77

### Du kan inte leda människor du inte tycker om

- Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik.
- Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förläter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.

78

## Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- Följ upp regelbundet, och justera/komplettera insatserna där det behövs.

79

## Erbjud stöd till alla

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

80

## Stress på jobbet bagatelliseras i medarbetarsamtal

Karlstads universitet

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

Forskarna började redan 2007 att undersöka hur arbetsplatser kan underlätta för sina anställda att både göra karriär och ha ett liv vid sidan av jobbet. En hypotes var att medarbetarsamtal kunde vara en bra grund för att i lugn och ro få diskutera problem och möjliga lösningar.

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

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

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

Materialet är unikt. Det är visserligen ganska litet, men det visar på mycket intressanta mönster. Eftersom medarbetarsamtalen är så nära kopplade till lönesättning, blir det alldeles för riskfyllt att klaga på stressförhållandena och därmed visar 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 areor för att diskutera arbetsbelastningen.

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

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

Utskrift från forskning.se

## Känn dig själv och känn dina medarbetare

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



## Vad vi gjorde

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

83

## Vad vi gjorde

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

84

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

### Skapa en arbetsplats där människor trivs!

Behoven varierar, men så gott som alla vill:

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

85

## Några egna erfarenheter som arbetsledare

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

86

## Några slutsatser för egen del

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

## Behovshierarki

"Teori som förutspår att människan aldrig blir nöjd. När livsnödvändiga behov blivit tillgodosedda kommer viktiga psykologiska behov i förgrunden, därpå alltmer exklusiva behov.

Räkna alltså med att i takt med att arbetsförhållandena förbättras, får medarbetarna nya krav."

L-E Liljeqvist

## Hälsöfrämjande och förebyggande insatser inom SLSO

- Kompetensutveckling
- Flexibla arbetstidsmodeller
- Utvecklingsamtal
- Gemensam värdegrund
- Friskvård
- Företagshälsövård
- Aktivt jämställdhets- och mångfaldsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Genomtänkt lönepolitik

89

## Vem söker vi?

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

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

90

## Vem söker vi hos oss (uppdaterad)?

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

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

91

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

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

## Vad menas med att "ta ansvar"?

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

### Personligt ansvar - att ta ansvar för mig själv

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

93

## 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

94

## 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

Roligt

Inre tillfredsställelse

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

96

## 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?

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.

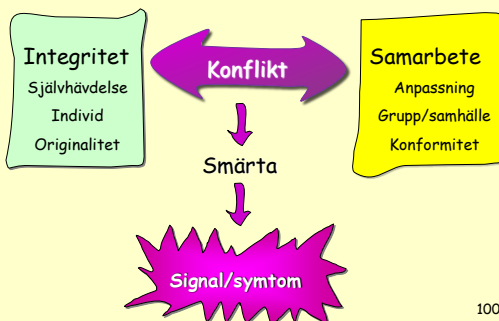
För andra är den sociala gemenskapen viktigast



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.

## Integritet och samarbete



100

Lev med integritet

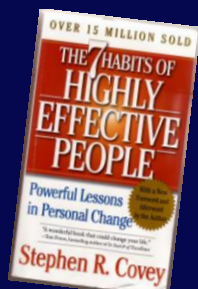
Bestäm vad som är mest värdefullt hos dig, och kompromissa inte bort det.

101

Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.



2016-10-06

Michael Rullgren

Vad menar vi med integritet?

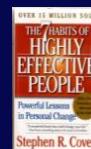
- Helhet, odelbarhet, okränkbarhet.
- Det **värde** och den respekt vi tillmäter oss själva.
- En av grundbultarna i vår **karaktär**.
- **Kongruens**, överensstämmelse, mellan inre värld (tankar, känslor, värderingar) och yttre beteende.
- Att låta sig styras av sina **djupaste värderingar** - inte av tillfälliga tankar, känslor, reaktioner och impulser.
- Att leva med **självdisciplin**.
- Vår förmåga att **ge och hålla löften** till oss själva och andra.

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

"Begin with the end in mind"



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

Vad skulle du vilja att de säger?

106

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

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

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

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

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



Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"

107

Vad kostar det att vara med här?

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

Vad kostar det att inte vara med här?

Å andra sidan, vad är priset för att inte vara med?

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

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

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

109



### Vad saken gäller

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

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.**

115

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD

(MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)



### En 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.**

117

### När du själv känner dig misslyckad

- Även du gör ditt allra bästa, inte sant?
- Du kan emellertid **ta ansvar för upplevelsen**
  - Rådfråga erfaren kollega
  - Sök handledning
- Somliga människor passar man helt enkelt inte så bra ihop med, av olika skäl
  - Detta är normalt och helt okay
  - Inse och acceptera detta
  - Ordna om möjligt så att någon annan tar över

118

### Vår egen frustration

Vi söker en känsla av att göra gott för den andre, att vara en bra medmänniska/chef/förälder.

Risk att vi fastnar i behovet av uppskattning.

Vi reagerar då lätt med irritation/aggression.

Helt naturlig reaktion, men vi måste vara medvetna om vad som sker...

...samt ta ansvar för reaktionen. Vi får inte skylla reaktionen på den andre.

119

## Projektion

I stället för att se sig själv skyller man ofta på andra.

Man lägger ut sitt eget problem på någon oskyldig.

Föga utvecklande - förhindrar personlig växt och utveckling.

Alternativet:

**Ta ansvar** för sig själv och sina tankar, känslor och handlingar.

120



121

Problem?

Vad hade du väntat dig?



123

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



125

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...

126



Håller ni med?

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

129

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

130

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"

Vårstingarna?

132



- Man ska inte klaga.

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

133

### Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

<p><b>Icke konstruktivt</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Okritiskt "peka finger".</li> <li>2. Klaga till vem som helst.</li> <li>3. Klaga när du känner dig mest besvärad.</li> <li>4. Klaga på det som stör dig mest just nu.</li> <li>5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.</li> <li>6. Bara klaga.</li> <li>7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.</li> </ol>	<p><b>Konstruktivt</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Titta först på dig själv</b> 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?</li> <li>2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.</li> <li>3. Klaga vid rätt tillfälle.</li> <li>4. Klaga på det <b>verkliga problemet</b>, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"</li> <li>5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.</li> <li>6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.</li> <li>7. <b>Leder till förändring.</b> Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.</li> </ol>
--	---

134

### 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 ändå ut.

**Leta arbetsplats**

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. med kollegor som du tycker om och trivs med, och som tycker om dig
3. med en riktigt bra chef

135

**Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt**

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

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

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

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

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




137

Håller ni med?

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



*Ingebrigt Steen Jensen, Ona Fyr*

138

Håller ni med?

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

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

*Harvard Business School*

139

Recept för ett lyckligt liv



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

140

Vilken attityd ger mest positiv respons i retur?

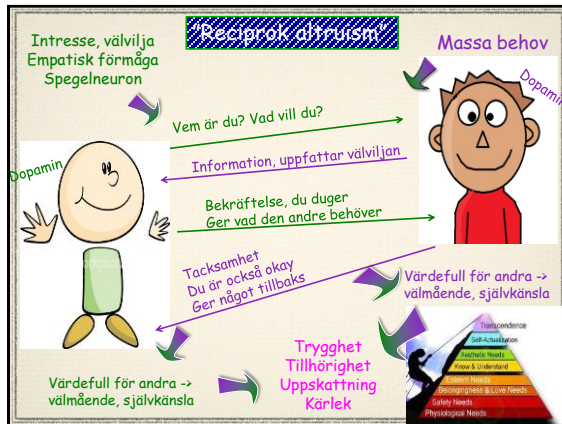
Jag tänker dela ut vänlighet, omsorg och kärlek i proportion till hur trevlig den andre är mot mig. Han får faktiskt bjuda till litet själv!

Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom vem jag är gör skillnad. Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu!

142

### Kan man välja att arbeta och leva så här?

- Jag är här för att göra en skillnad i världen.
- Vem jag är gör skillnad.
- Jag är proffs och stolt över vad jag gör.
- Jag väljer att ge hela mig själv, här och nu.
- Jag ger alltid allt jag har att ge, eftersom.....
- Det är så lyckosamt ordnat att man inte kan ge något utan att själv få något tillbaka.
- Jag inte är någon input/outputmaskin - jag väljer själv mina reaktioner.
- Den andre nog gör så gott hen kan, trots allt. Jag har ansvar för mina egna reaktioner och handlingar men inte för den andres.



### Vi är GJORDA för samarbete

Men inte för att samarbeta med vem som helst, hur som helst, om vad som helst, till varje pris.

Och det är skillnad på att samarbeta och att lyda.

145

"Vi är gjorda för att utöva detta skapande i en grupp, för en grupp. Isolerat vi från vårt sammanhang och berövas chansen att göra andra människor glada, ja då kan vi av kopplingschemat i vår hjärna drivas att söka döden."

Lasse Berg

147

"Den slutsats primatforskare drar är att det drag i homininernas, vår, natur som tidigast skilde oss från de andra primaterna var vår medfödda ovilja att underordna oss. Vi har av naturen svårt med chefer. [...] Vi är helt enkelt inte konstruerade för att lyda.

Så inte undra på att det är svårt att vara bas över människor. Att man måste gå på chefskurser för att lära sig övervinna sina medmänniskors naturliga misstänksamhet.

Vi är litet speciella. Vi är inte gjorda för att leva i hierarkier. Vi mår bäst om vi får bestämma själva, **men i samarbete med andra.**"

Lasse Berg

149

### Sveriges bästa personal- och ledarskapsutbildning?

150

Några milstolpar i vår utveckling

151

Hjärnan + Upprätt gång

- Empati
- Sympati
- Känsla för rättvisa och orättvisa

- Väskan
- Bära hem födan, ta med barnet
- Äta gemensamt
- Alla barn är hela flockens barn

Överlägsen social förmåga och samarbetsförmåga

152

Olika evolutionära lösningar på konflikten mellan att stå på sig och att samarbeta

153

Medfödda samarbetsstödande mekanismer

**Motverkar antisocialt beteende**

- **Samvete** (internaliserade värderingar från gruppen)
  - Skam
  - Skuld
  - Ånger
- **Empatisk förmåga**
- Ångest för andras reaktioner
- Ogillande, utfrysning
- Sympatiförmåga
- Spegelneuronen

**Belönar prosocialt beteende**

- **Gruppens uppskattning**
- Beröm, tacksamhet
- Egna känslor av **tillhörighet**, att betyda något, **mening**
- Stärkt **självkänsla**
- Dopaminsystemet som frisätter DA vid goda handlingar och andras uppskattning

154

Vad kan gå snett i den sociala anpassningsfunktionen?

- **Underaktiv samvetsfunktion**
  - Oförmåga till skam, skuld, ånger och ångest
  - Brist på sympati, bryr sig inte (**antisociala/psykopatiska drag**)
  - "Lustprincipen" tar över, drifterna styr ohotade
- **Förakt för gruppen** -> okänslig för dess värdering av en själv
- **Svårigheter att förstå den andre** (**autistiska problem**, dysfunktionella spegelneuron)
- **Brist på belöning** (ger ev utsläckning av prosocialt beteende)
- **Höga egna krav, svag självkänsla**; uppfattar inte uppskattning/belöning, tror ingen kan tycka om mig (**svår fobisk personlighetsproblematik**)
- **Får inte respekt för min personliga integritet**

155

Kan det vara så att...

**Vi måste ge något för att få något**

- även när det gäller vår känsla av värde?

Men här finns risker, så lyssna uppmärksamt.

156

## Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

Integritet

Konflikt

Samarbete

1. Vi behöver känna oss värdefulla för andra människor! Att bli uppskattade av andra är vårt viktigaste psykologiska behov. Ur överlevnadssynpunkt t o m viktigare än vårt behov av att vara oss själva och leva efter våra djupaste värderingar.
2. Evolutionärt sett hänger vår överlevnad på gruppens acceptans. Den som inte får vara med dör inom kort.
3. Bekräftelse och gillande signalerar gruppens acceptans.
4. Självkänslan är en konsekvens av andras gillande, vår måttstock på vårt värde, på att vi lyckas bete oss som vi måste för att bli uppskattade och få vara med. Självkänslan reglerar vårt sociala beteende.
5. Utan andras gillande mår vi dåligt, för att vi ska ändra vårt beteende.

157

## Varför detta hallå om att "älska sig själv"?

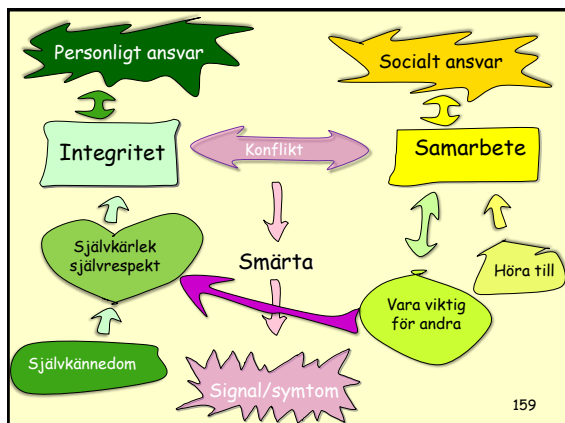
Integritet

Konflikt

Samarbete

6. Benägenhet för social ångest är normalt, rimligt och värdefullt.
7. Depressionens självhat och sänkta självkänsla kan också fylla en funktion. Tros vara ett sätt att hantera statusförlust i gruppen och anpassa vårt beteende.
8. När vi känner oss värdelösa beror det ofta på att vi är det, att vi inte tillför andra något av värde.
9. Problemet är när man är **felkalibrerad**; känner sig mindre uppskattad än man faktiskt är och mår därefter.

158



159

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

Alternativ till beröm:

"TACK!"

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.

162

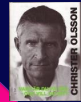
Det viktigaste för självkänslan är...

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

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

163

Recept nr 3 för ett lyckligt liv?



Vi behöver bli behövd!

Ska vi "satsa på oss själva", ska vi satsa på vår nästa.

Michael Rangne

164

Vår kärlek...



...har bara värde för andra i den omfattning som de kärleksfulla känslorna kan omsättas i praktiken - dvs till ett beteende som andra upplever som kärlek.

165

I vilken box lever du ditt liv?

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

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

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

166

Andra vanliga "lådor"

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

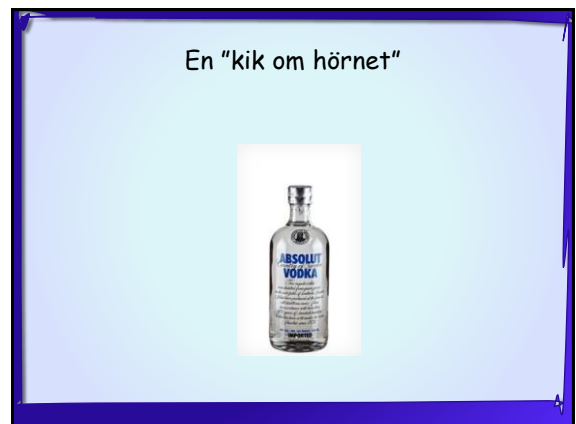
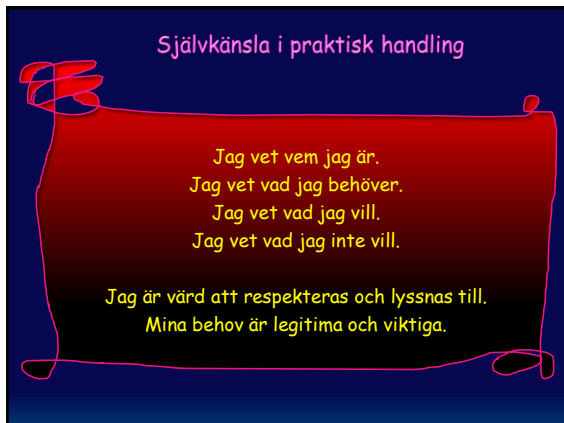
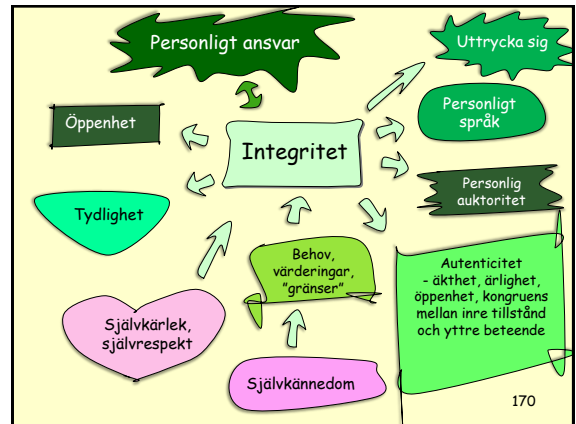
Werner Erhard: Making a difference.

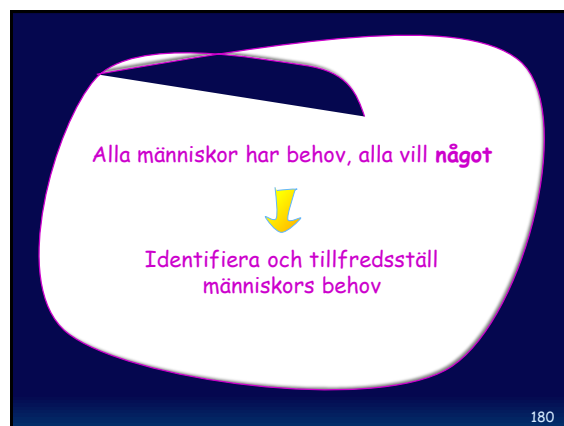
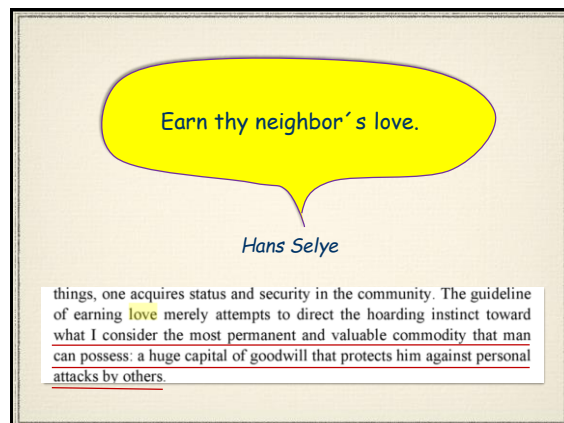
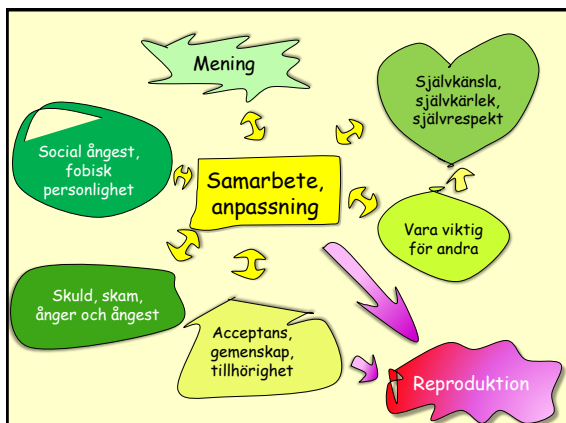
I vilken box lever du ditt liv?

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

167







## Hur kan du förändra din upplevelse av andra?

1. Skifta din inre konversation.
2. Ta ställning för den andre.

Werner Erhard, Communication workshop

## Vem vill du vara i livet?

### Din möjlighet i livet är att ta ställning för andra.

Att ta ställning för dig själv och för människor runt omkring dig ger kraft att leva, vilja att leva, mening med att leva. Det hjälper dig också att vara mer närvarande i ditt eget liv. Du hittar dig själv i de andra människorna.

**Gå ut i världen med dig själv som ett bidrag, ditt bidrag till världen och människorna!**

Werner Erhard, Communication workshop

Resultatet av att ta ställning för människor och att gå ut i världen med dig själv som ett bidrag är att människorna runt omkring dig blomstrar upp och att du själv får ett helt annat liv än tidigare.

Werner Erhard, Communication workshop

## Kan det vara så att...



...man måste **GE** något för att få något?

184

## Blir man inte "utbränd" om man lever så?

Diskutera

Inte om man väljer det själv, väljer graden av engagemang, väljer vad, när, hur och till vem jag ger. Det är när man ger tvångsmässigt, för att man "måste", som man riskerar att köra slut på sig. När jag väljer att ge kan jag också välja att låta bli.

Att ge på rätt sätt och av rätt anledning laddar upp batterierna.



## Välj din egen väg

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

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

### Att göra sitt bästa är gott nog

- Som överkurs (min anmärkning, inte författarens) ska sägas att det **för god självkänsla egentligen bör räcka med att jag gör mitt bästa** för att leva det liv jag väljer.
- Det är detta förhållningssätt till livet, och inte hur väl jag lyckas, som bör resultera i stolthet och självkänsla. Slutresultatet råder ingen över, ty det beror vanligen även på många faktorer bortom vår kontroll. Jag gör mitt bästa och det är gott nog.

### Värderingar, roller, visioner och mål - ett exempel

Vem jag vill vara?      Göra skillnad för mina medmänniskor


Roll:	Förälder	Make	Vän	Arbetskamrat	Chef
Vision/ "mission":	Fantastisk pappa				
Konkreta mål:	Min son ska känna att jag älskar honom Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet				
Långsiktiga handlingar:	Umgås på tu man hand minst tjugo minuter var dag Tala i en kärleksfull ton när vi umgås Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt				
Göra i veckan:	Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...				

### Ovillkorlig kärlek

Integritet

↔

Samarbete





189

### "Tonårsuppror"

Integritet

↔

Samarbete


190

### Förälskelse

Integritet

↔

Samarbete




191

### Äktenskapet, further down the road

Integritet

↔

Samarbete



192

### Vuxen - "take me or leave me"?

**Integritet**

Individ  
Originalitet

**Konflikt**

**Samarbete**

Grupp/samhälle  
Konformitet

193

### På arbetsplatsen

**Integritet**

**Konflikt**

**Samarbete**

194

### Alltför god arbetsetik orsakar utbrändhet i Sverige?

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

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

### En sund personlighet har rimliga behov och gränser och förmår hävda dem på ett sätt som gruppen accepterar

**Integritet**

Vet vem hon är och vad hon behöver.

Rimliga behov och gränser.

Hävdar dessa på ett effektivt sätt.

**Konflikt**

↓

Smärta

↓

**Signal/symtom**

**Samarbete**

Förstår värdet av social acceptans.

Samarbetar om rimliga saker på ett vettigt sätt.

Samarbetar **inte** om sådant som komprometterar integriteten.

196

### Överjaget ser till att vi samarbetar och följer flocken

**Överjaget**

**Jaget**

**Omvärldens krav**

**Detet**

197

### Narcissim och psykopati

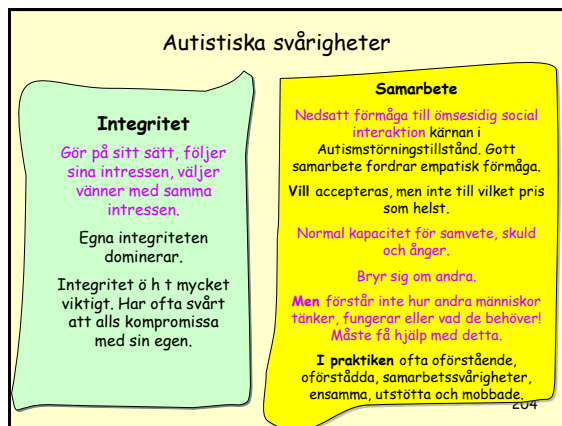
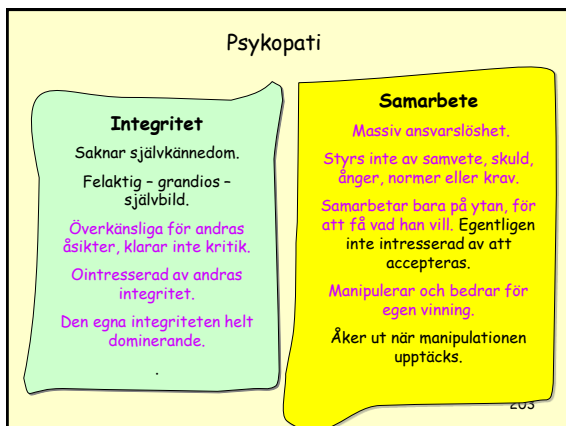
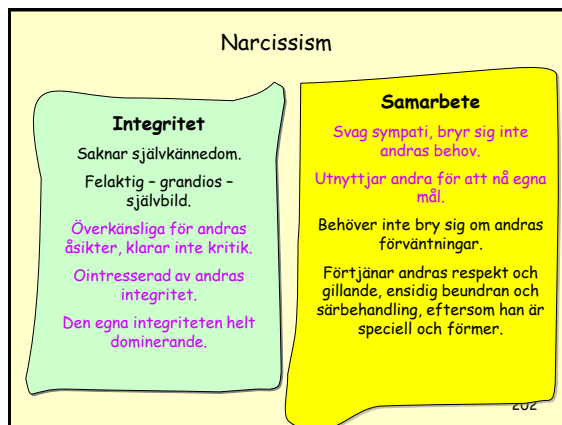
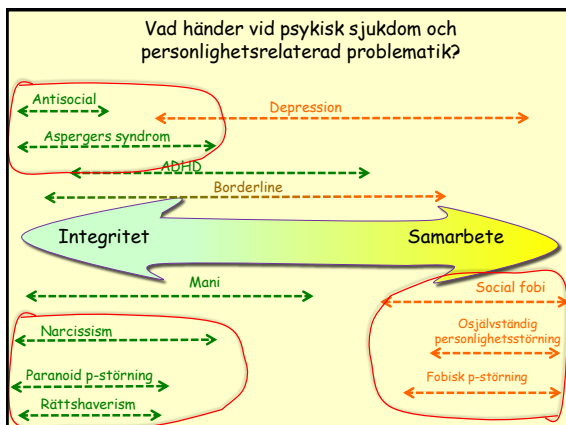
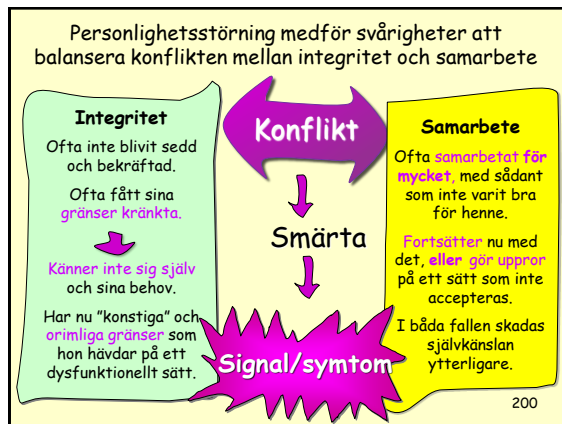
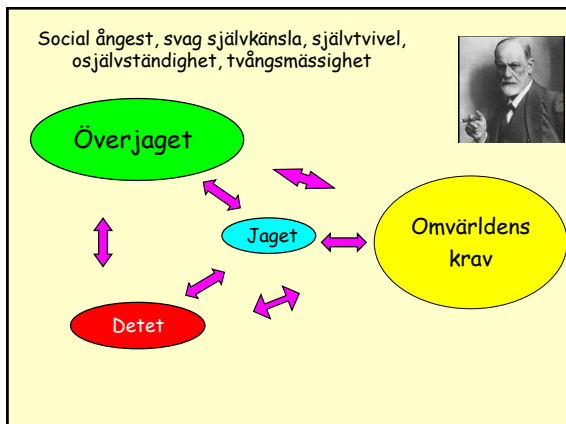
~~Överjaget~~

**Jaget**

~~Omvärldens krav~~

**Detet**

198



### Social ångest och fobisk personlighetsproblematik

**Integritet**

Tar inga sociala risker.

Integriteten riskerar att nedprioriteras inför risken att inte bli omtyckt.

Lågt självförtroende (social fobi) och låg självkänsla (fobisk ps) gör det svårt att hävda sina behov.

Vad andra tycker viktigare än deras egen värdering av sig själva.

Överkänsliga för andras åsikter, klarar inte kritik.

**Samarbete**

Mycket måna om att höra till.

Rädsla för att göra bort sig, inte räkna till, inte duga.

Hämmade i sociala situationer.

Samarbetar därför i hög grad.

Som för alla med låg självkänsla risk för översamarbete, med sådant som inte är bra för en.

Varje position har sina för- och nackdelar.

206

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

Utanförskap,  
oönskad,  
oälskad,  
ensam

Överanpassad,  
utnyttjad,  
slutkörd,  
utbränd

Var har du din medarbetare?

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

Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

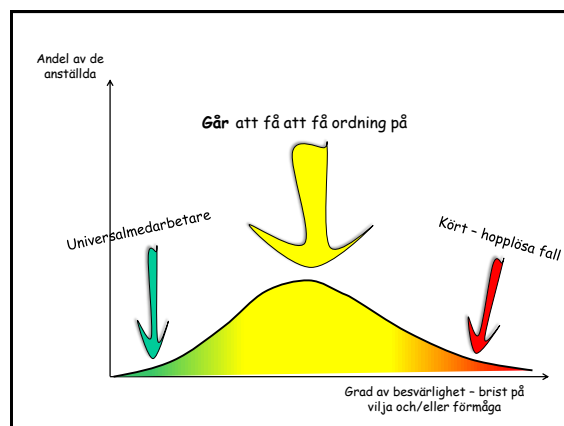
209

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

210



Går det att "flytta" den andre mot mitten?

**Insikt**

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

**Motivation**

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

**Förmåga**

- Kan hen förflytta sig?

212

**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.

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.

214

Vill du hjälpa din medarbetare att förändra något?

215

Falsk dikotomi?

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

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

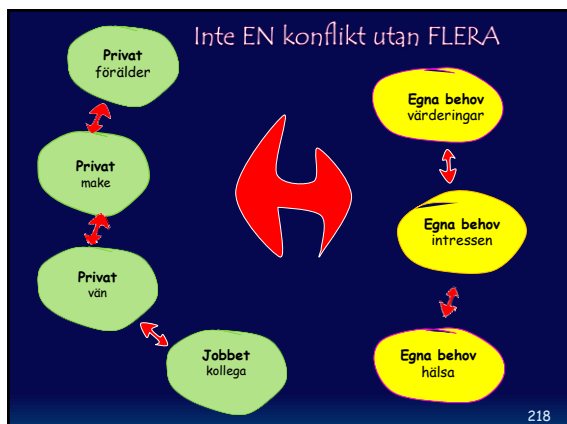
"Win-win", "sund narcissism".

216

Fritid och arbete - "balans i livet"

217





Principer för "fully human living"

1. **Var dig själv.** Förställ dig inte, bär ingen mask, spela inte roller.
2. Upplev till fullo och **uttryck fritt och öppet dina sanna känslor.**
3. Låt inte rädsla för att såra någon annans känslor hindra dig från att göra och säga det du tycker att du bör göra och säga. **"Assert yourself"**.
4. **"Do not bend yourself out of shape** trying to please everyone all the time."
5. Försök inte få dig själv att framstå i bättre dager genom att attackera, nedvärdera eller skvallra om andra.

John Powell, Fully human, fully alive

Principer för "fully human living"

6. **Leta efter det goda hos andra.** Gläd dig åt, njut av och beröm andra för deras goda egenskaper och handlingar.
7. **Tänk positivt om dig själv.** Försök se och bli medveten om allt som är bra med dig.
8. **Var varsam och förstående mot dig själv,** som du skulle vilja vara mot andra och vilja att de var mot dig.
9. **"Do not judge anothers accountability and subjective guilt."**

John Powell, Fully human, fully alive

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

222

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

223

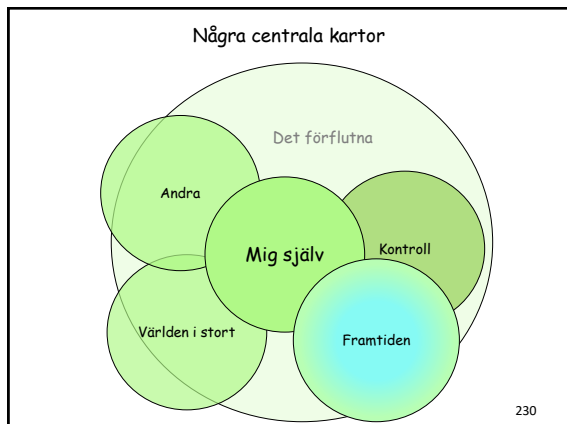


- ### Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare
1. Få jobbet gjort.
  2. Få jobbet gjort i tid.
  3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
  4. ...
  5. ...
  6. Stötta din chef.
  7. Se den stora bilden.
  8. ...
  9. ...
  10. ...
  11. ...
  12. ...
- 225

- ### 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.
- 226

- ### 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.





Vår hjärna har ett problem...

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

231

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

232

Skuggan på grottans vägg

233

Freuds modeller

Medvetet

Förmedvetet

Undermedvetet

234

Taskiga kartor är ett osvikligt recept för ett taskigt liv

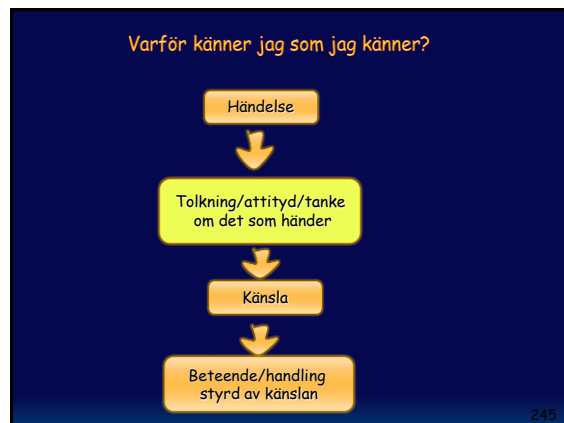
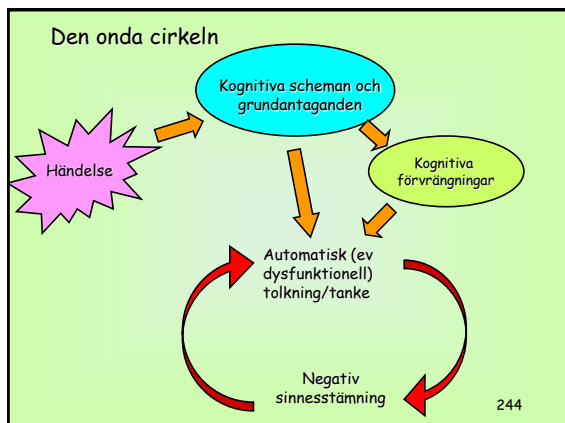
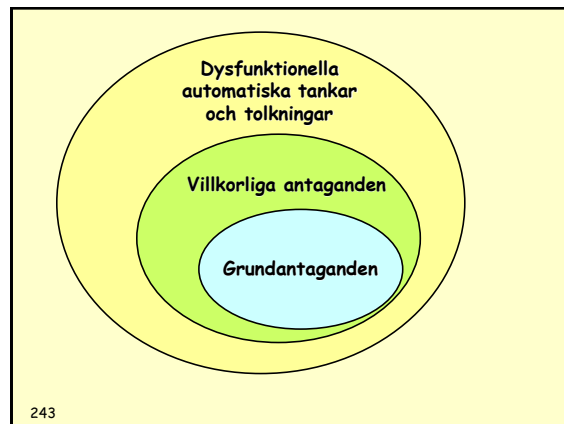
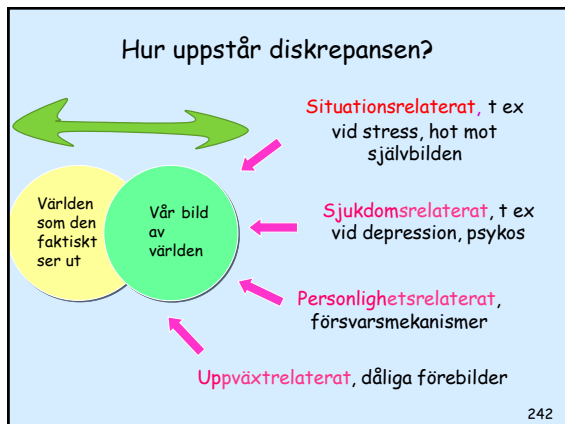
"You are entitled to your own opinions, but not to your own facts."

Daniel Patrick Moynihan

Nytt ord i SAO 2015: "Faktaresistens"

235



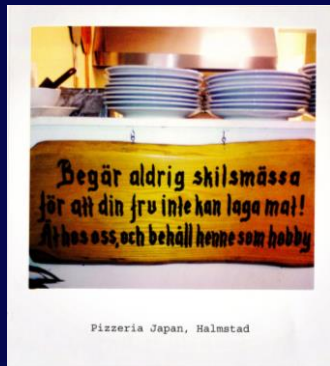


Hur jag **FÖRHÅLLER** mig till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

246

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

247



Pizzeria Japan, Halmstad

248



Mårten  29,  
musiker, Stockholm:  
- Jag har haft en egen fi-  
nanskris i hela mitt liv så  
det känns bra att världen  
äntligen kommer i kapp. Nu  
kommer alla att få det lika  
ruttet som jag.

249

USA

**Bantning hot mot äktenskapet**

Stödd på ett omfattande material förklarar dr Bernadette Massie i New York, att fylliga kvinnor blir de bästa hustrurna, de bästa mödrarna och de bästa bilförarna. De råkar sällan ut för bilolyckor. De har gott humör, sköter sitt arbete bra och kan behålla sina män längre. Det värsta som kan hända en kvinna – och hennes äktenskap – är, att hon jämt går och oroar sig för sin vikt eller börjar hålla rigorös diet. Det är bättre att vara knubbig och lyckligt gift än att vara slank och fränskid, summerar dr Massie.

Ur Veckojournalen 1960, nr 37

250

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



"Jag steg upp på morgonen,  
och så var den dagen  
förstörd."

252

Happiness, like  
unhappiness, is a  
proactive choice.

Stephen Covey

Håller  
du  
med?

1. Vilka av er tänkte denna tanke i morse?
2. Vilka tycker att det vore rimligt att göra det?
3. Så varför tänkte ni inte så?
4. Skulle era dagar bli annorlunda om ni gjorde en vana av denna tanke?

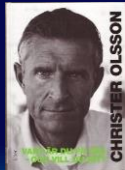


256

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

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

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



259



Utanför Coop i Skellefteå

260

### Normal day

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

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

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

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



Vill du göra dig själv riktigt lycklig?

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

262

Går det att föreställa sig något jävligare än att ens barn blivit ihjälkört av ett flyllo?



Relativisera - inte alltid möjligt vid en kris



Relativisera - inte alltid möjligt vid en kris




Kalle, som precis hamnat i rullstol för resten av livet efter en allvarlig trafikolycka?

Lisa, som precis vunnit fem miljoner på Lotto?




266



267

[www.sensus.se/kurser/negativt-tankande--bättre-blir-det-inte-160615/](http://www.sensus.se/kurser/negativt-tankande--bättre-blir-det-inte-160615/)



**Negativt tänkande - "bättre blir det inte"**

När är det positivt att tänka negativt och när är det negativt att tänka positivt?

Startdatum	Onsdag 05 oktober 2016
Tid	Kl 18.00 - 20.30
Plats	Sensus Göteborg, Drottninggatan 30
Pris	550.00 kr
Omfattning	5 tillfällen 15 studiemöten à 45min



## Våga vägra förbättringshetsen

Säg nej, sluta sträva efter lyckla och våga stå still i stället för att ständigt utvecklas, säger danske psykologiprofessorn Svend Brinkmann som slår ett slag för den gamla stoicismen.



Psykologin används på allt för många områden. Vi går inte till prästen utan till psykologen, coachen eller terapeut. Vi vågar inte efter träning utan självförverkligande. Vi bekänner inte våra syner men vi går i terapi. Foto: Daniela Backlund

269

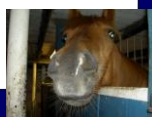
## Finns det några alternativ till "positivt" tänkande?

- Klarsyn och nyanserade kartor.
- "Face the brutal facts".
- Öva tolerans för "negativa" tankar och känslor.
- En smula stoicism - vem har sagt att det ska vara kul jämt?
- "Deal with it".
- **Fokusera på det positiva.**
- Relativisera.

270

Det är skillnad på att:

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



271

## "Positivt tänkande" som fungerar:



Det kunde alltid vara värre!

272

## Hur ser VÅRA kartor ut? Diskutera

"Jobbiga" människor - en möjlig utgångspunkt?

- Den andre **gör så gott hen kan**.
- Hen har bara **inte kommit på** ett bättre sätt än.
- Kanske **kan du lära hen**, med hjälp av litet autentisk återkoppling?

273

## Besvärlig typ?

Där står ju ett stackars ledset och övergivet barn och bönar om bekräftelse!



274

**Tolkning**

- Besvärlig
- Viljestark
- Enveten
- Manipulativ
- Omedgörlig
- Trotsig
- Krävande
- Uppmärksamhets-sökande
- Ouppfostrad
- Bortskämd

**Förhållningssätt**

- Kräva medgörlighet
- "Sätta gränser"
- "Visa vem som bestämmer"
- Straff
- Konsekvenser

**Min tolkning vägleder min intervention**

275

Hur fri är den "fria viljan"?

Ett "fritt" handlande förutsätter bland annat att

- Vi förmår **uppfatta och tolka omvärlden** korrekt.
- Vårt handlande inte styrs av depressiva- eller andra **vanföreställningar**.
- Vårt handlande inte styrs av **outhärdlig ångest**.
- Vi kan **förstå konsekvenserna** av våra handlingar.
- Vi kan **behärska våra impulser**.
- Vi har **inlevelseförmåga**, så att vi förstår hur vårt handlande upplevs av andra.

Dessa förutsättningar är vanligen mer eller mindre nedsatta vid allvarlig psykisk sjukdom.

276

Litet Kay Pollak till hjälp?

Den där har jag fått för att öva på...

...man får aldrig värre än man klarar av!

277

Det är sjukvården som misslyckats - inte patienten!



278

Den missnöjde vill något - vad?

- Den som är missnöjd vill något, vill få något som hen just nu inte tycker sig få.
- Sitt på **samma sida** om bordet, lägg ut problemet "på bordet".
- **Beskriv vad du ser**, fråga om du uppfattat det rätt.
- **Fråga** vad du själv, patienten och ni gemensamt skulle kunna göra för att komma tillrätta med problemet.
- Vid kommunikationssvårigheter och missförstånd: **Be den andre återge** precis vad hen tyckte sig höra att du sa.

279

När jag besökte Företagshälsovården...

Det ska F-n vara psykolog!



280

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

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

281

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

282

Narcissistens tragik

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

↓

Det går inte att göra några insättningar

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

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

↓

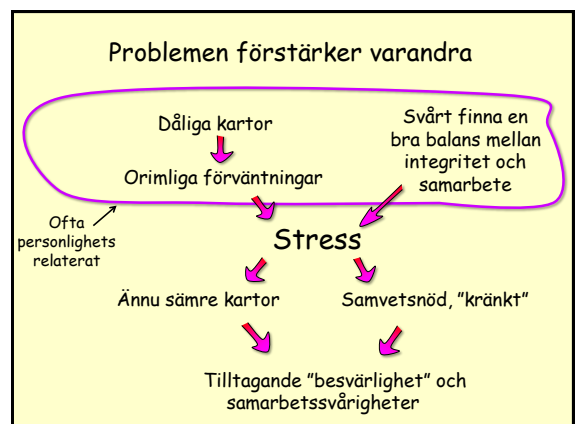
Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

284

Stressekvationen och denna kurs

<p><b>Stressorerna</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dåliga kartor</li> <li>2. Orimliga förväntningar</li> <li>3. Integritetskränkningar</li> </ol>	<p><b>Skyddet</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nyanserade kartor</li> <li>2. Rimliga förväntningar</li> <li>3. God balans mellan integritet och samarbete</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ensamhet, brist på stöd</li> <li>5. Bristande kontroll</li> <li>6. Brist på mening</li> <li>7. Prestationsbaserad självkänsla</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Gemenskap, goda relationer</li> <li>5. Egenmakt och kontroll</li> <li>6. Mening, syfte och sammanhang</li> <li>7. Basal självkänsla</li> </ol>

285



### Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

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



### Sortera dina uppgifter i rätt fack – och ta konsekvenserna av sorteringen

Allt jag tror/tycker måste göras behöver i realiteten **inte**

utföras. Hyfsa kartan istället.

Faktiskt för mycket som verkligen behöver göras här.

**Säg ifrån, eller låt bara bli.**

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



### När du har för mycket – bestäm dig

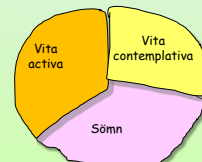
**Antingen** skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjeämnen och ser glad ut.

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

289

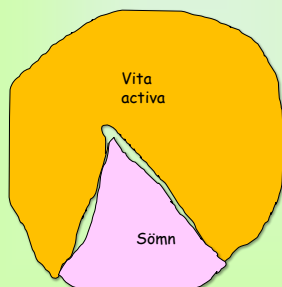
### "Det goda livet"

Åttatimmarsregeln  
- ett antikt ideal  
satt på undantag



290

### 2000-talets idealmänniska?



291

### Vad menar vi med "stress"?

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

292

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

I medicinsk mening är stress organismens reaktion på påfrestningar.

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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

293

Förslag till definition av stress

UR BALANS

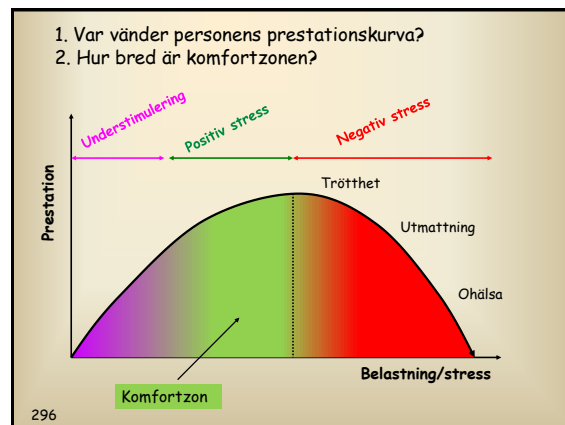
Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas.

Vad menas med "stress"?

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

- Medicinskt sett är stress en ospecifik biologisk reaktion på ett hot eller en faktisk påfrestning (stressor).
- Psykologiskt sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår när individens resurser inte räcker för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.

Bruce McEwen



"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

Att vara "stressad"...

298

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


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

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

Georg Bernhard Shaw

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

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



300

Vad gör oss lyckliga?

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

Tillfredsställelse med liv och arbete

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

SQ och medarbetarna

- SQ svara på frågor om HUR och VARFÖR, som är av stor vikt för medarbetarnas motivation, engagemang och delaktighet.
- SQ i utvecklingssamtalet
  - 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

Till detta kan lämpligen fogas...

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

**Känsla Av SAMmanhang:**

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*

Släpa sten eller bygga katedral?

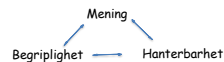
305

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

306

## Salutogent ledarskap och KASAM



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

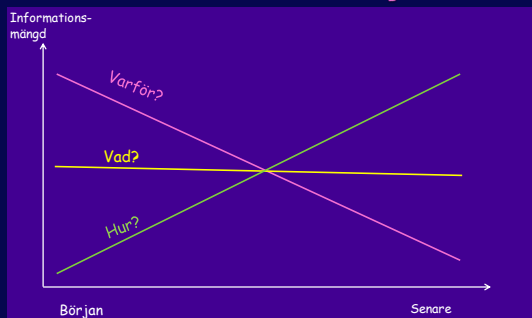
Vi tränade hårt - men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet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

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

## 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



310

## Att hitta det som passar en



Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

311

## 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.

312



## "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.

314

## Hur ser du på ditt arbete?

Diskuterat

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

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

316

## 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.

318

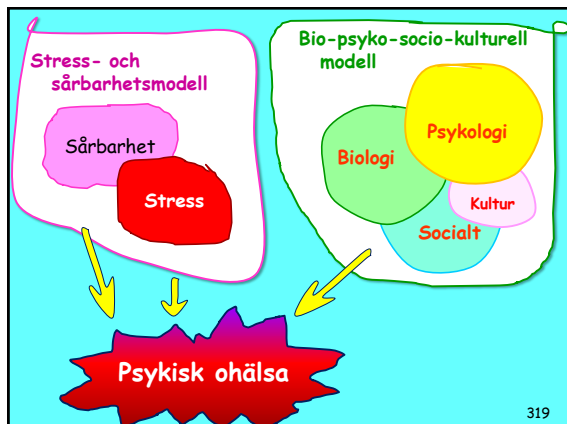
"What if your work was an expression of your love for the world, for other people, for your community, and for yourself?"

(...)

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."

318





### 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

- Förtroksamhet.
- Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
- Själv välja mina värderingar och leva efter dem.
- Lära mig prioritera, och schemalägga mina prioriteringar.
- Göra en "sluta göra-lista".
- Jag har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra mig med dem?
- Vi kan mer än vi tror - om vi försöker.
- Skriva dagbok och reflektera över vår tillvaro.

1. Åtgärda min svaga självkänsla - inte symptomen på den.
2. Välj - tankar, känslor, handlingar och mitt liv.

### Arbetsglädje - vad och varför?

322

### Vår organisation sätter \_\_\_\_\_ först.

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket

323

### Hur lycklig är du nu på jobbet?

Sätt ett kryss och motivera.

Fundera

Vidrigt! Får väl duga Jabba!

324

## 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."

325

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.

326

## Att skapa en attraktiv arbetsplats innebär en konkurrensfördel

- Större möjligheter att välja sina medarbetare.
- Gladare, friskare, mer motiverade och mer produktiva medarbetare.
- Möjlighet till god hälsa är en stor del av arbetsgivarens attraktivitet för den anställde.

327

## Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

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

328


## 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.

329

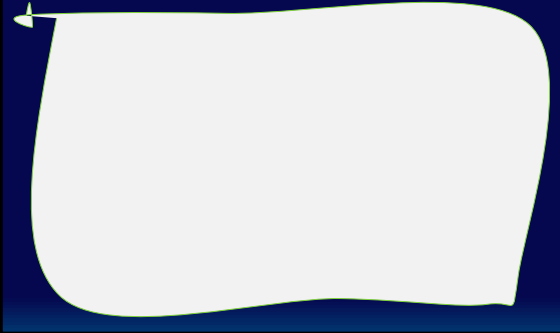
## Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



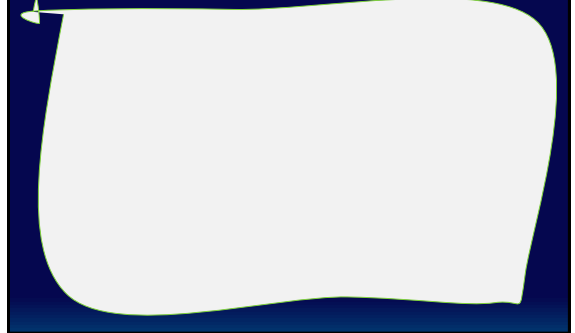
Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

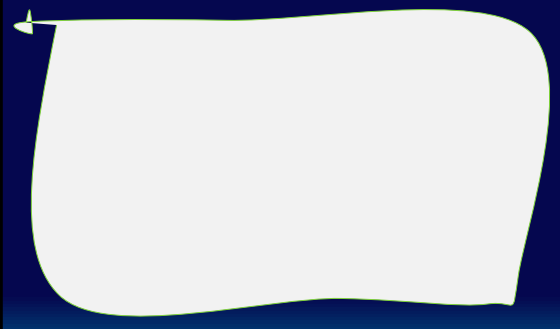
1. Saker jag själv kan göra för att få det roligare på jobbet



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



3. Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

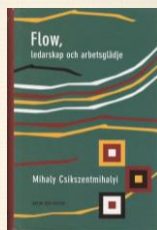
Lönearbete är ett tungt och tråkigt, men nödvändigt, ont?

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!

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

335

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

336

### 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

337

### Ledaren, medarbetaren och flow

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

Csikszentmihalyi

338

"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



933

### 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.

341

Diskutera

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



### Priset du betalar för att inte älska ditt jobb

Du förändras **smygande** och utan att du märker det.

Du är bara en **skugga** av vad du kan vara.

Du använder bara en liten del av din **potential**.

Du sprider **inte energi och glädje** till människor omkring dig - varken på jobbet eller privat.

343

## 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."

344

Jag säger inte att du ska jobba mindre.

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

345

## Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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

## Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

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

**Diskutera: Vilka av dessa problem har vi hos oss?**

## 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

## 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.

349



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

351

### Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?

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

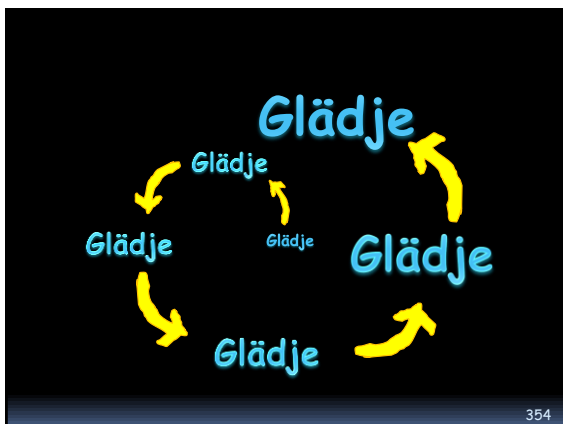
352

### Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



353



### Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

355

## Vilket väljer du?

1. Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat alla
  - korkade kollegor
  - överbetalda chefer som bara bryr sig om sig själva
  - meningslösa fylleriblanetter
  - oförskämda kunder

eller

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

356

## Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots  
sommiga medarbetare,  
trots somliga kunder,  
trots lönen, trots...  
**trots allt!**

För vår egen skull.

357

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

358

Det är  
**BESLUTEN** som  
förändrar  
världen!

359

## 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."

360

## 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.**

361

Ledtråd:

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

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

362

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

FÖRBANNA      Förvränga

Förtränga

**Fokusera!**

363

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!**

364

Det konstruktiva valet står mellan  
förförståelse och förändring!

Vad kan du själv göra för att åstadkomma  
arbetsglädje?



366

"Happy actions"

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



367



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.

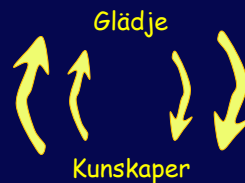
Fråga dig hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- 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.

368

Den goda cirkeln



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

369

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

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?

Min arbetsplats:

1 2 3 4 5

370

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

371

Boostrå motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjäljar

372

...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

373

"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

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.

375

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.

376

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.

377

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

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

378

Två bra frågor till

Vad BEHÖVS här just nu?



Hur kan JAG bidra?

379

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.

380

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.

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.

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.

383

Kjaerulfs 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.

384

Författarens förslag till arbetsglädjeplan

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

385

Om det inte funkar...

**Dra!**

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

386

Stress drabbar alla

- **Hälften** känner sig stressade i ett västerländskt samhälle.
- **Ingen skillnad mellan** olika åldrar, olika socialgrupper eller hurvida 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 **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.**

389

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

Ledare i brist på balans

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

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

Näringslivstoppen - den nya underklassen?

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

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

392

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

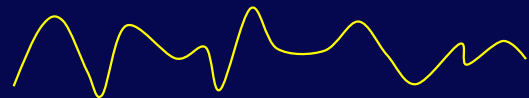
393

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!

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



Av: Veronica Rongne med vänster hand

397

## 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.



399

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

## 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.

401

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)



## 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)

403


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

404

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

Ken Keyes



405

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

407

När du har för mycket - bestäm dig

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

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

408

Var tillbringar jag mitt liv?

Angelägenhetscirkeln

Inflytandecirkeln

409

Vad hör hit? Och dit?

410

Vad hör hit? Och dit?

Det mesta som handlar om ANDRA människor och deras beteenden

Konsekvenserna av mina val och handlingar

Mitt förflutna och mina tidigare misstag

Mig själv - välja, ta ansvar och förändra

Mina kartor  
Mina känslor  
Mina vanor  
Min karaktär  
Hur jag är mot andra  
Ge löften till mig själv och andra  
Vassa sågen

Välja mitt liv

411



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

413

Var befinner du dig för tillfället? Diskutera

- Byråkrati
- Martyrskap
- Personlighetsförändring
  - känslomässig avtrubbning
  - moraliska defekter
  - bitterhet och cynism
- Sjukdom
  - utbrändhet
  - utmattningsyndrom
  - depression

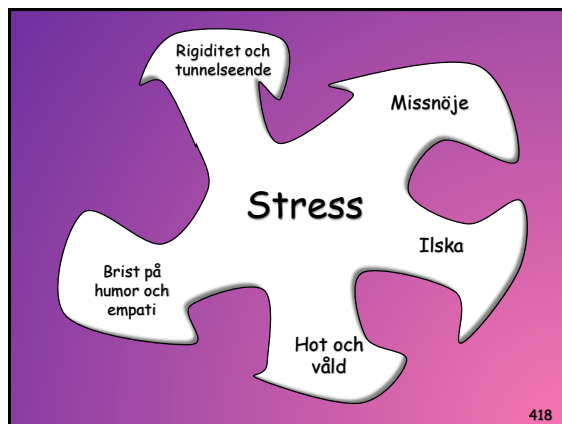
415

Hur reagerar du själv på stress? Diskutera

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

Stressreaktioner

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





### Vanliga tidiga stressvarningar - hur reagerar JAG på stress? (Gäller även läkare!)

Sömnrubbringar	Insomningsvårigheter, 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

419

### Kan jag som chef eller medarbetare identifiera anställda med risk för utmattning?

- Individens själv saknar ofta sjukdomsinsikt och stupar på sin post.
- Någonting har ändrat sig, den anställde är inte som vanligt.
- Spänd, forcerad, svår att nå, lyssnar inte, tutar och kör.
- Negativa känslor, irritabilitet, konflikter.
- Brist på glädje och spontanitet.
- Ointresse och likgiltighet.
- Trött efter ledighet.

420

### 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).

### Arbetets pris

För mycket arbete

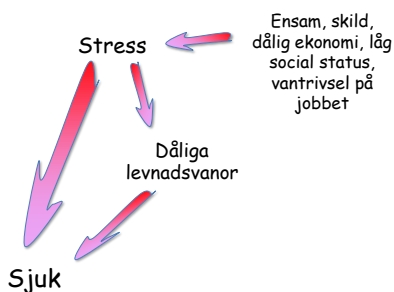


Tidsbrist



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

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



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

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

- I början av processen mår man bättre; känner sig duglig och i kontroll.
- Efterhand övergår det till en negativ spiral där också självkänslan rubbas.

Figur 1. En arbetshypotes om hur utmattningsprocessen kan utvecklas genom bristande återhämtning och drainage av energi [50].

### Två allvarliga former av stress

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

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

### Akut stress

**Defence reaction**

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

427

### Kronisk stress

**Defeat reaction**

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

428

Test "Vardagslivets stress"

- Jag känner mig tidspressad
- Jag rör mig snabbt som om jag hade bråttom
- Jag tycker mycket illa om att stå i kö
- Jag blir irriterad på andra bilister
- Jag går på högt varv och driver på mig själv
- Jag blir lätt oförlig på människor som gör saker och ting långsamt
- Jag tävlar med mig själv och andra
- Jag gör två eller flera saker samtidigt
- Jag känner mig irriterad eller upprörd inombords
- Jag pratar fort och med starkt eftertryck
- Jag kommer på mig själv med att skynda mig även när jag egentligen har gott om tid
- Jag blir irriterad på människor som är fumliga eller slarviga
- Jag äter fort och är den som är färdig först
- När jag talar med andra vill jag gärna få sista ordet och övertyga de andra om att jag har rätt
- Jag får utbrrott av ilska och irritation
- När jag talar med andra tänker jag på annat än det vi talar om
- Jag har svårt att "göra ingenting"
- Jag faller andra i talet
- Jag blir irriterad över de fel som andra begår
- 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

### "Utbrändhet"

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

↓

Generellt i arbetslivet

### "Utmattningssyndrom"

433

### 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

434

### 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

435

### 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.

436

## Vilka drabbas?

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

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

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

Sagt av Britt W. Bragée

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

"Carpe diem" eller förnöjsamhet?

## Predisponerande personlighetsdrag

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

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

"...jag 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."



## Utmattningsyndrom 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.**

## 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

## Vägar att hantera stress

### Problemlösning

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

### Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

### "Spela död"-program

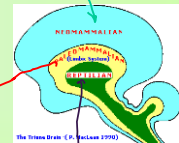
Broms - parasympatiska nervsystemet

446

## Vilken del av hjärnan är för tillfället inkopplad?



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



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

Reptilhjärnan:  
Flykt, anfall, spela  
död...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

## "Röd och grön zon"

### Låg stress

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

### Måttlig stress

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

### Hög stress

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

448

## Stresströskeln

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

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

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

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

449

Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

450

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.

451

"Stresströskeln" varierar med omständigheterna

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

} "HALT"

452

Hur är din arbetsplats? Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?


Hälsoskapande?

Förebygg i st f att rehabilitera!

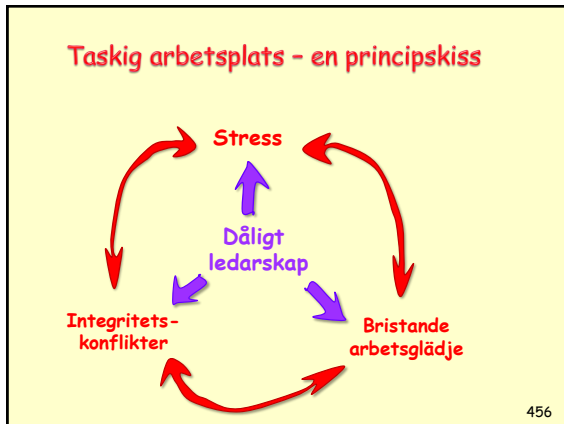
- Rehabilitering av den som blivit allvarligt sjuk av stress är ofta utomordentligt svår, komplicerad och långdragen, och effekten är ofta långt ifrån tillfredsställande.
- Satsa därför maximalt på prevention och på tidig upptäckt av stress hos medarbetarna.
- Arbeta både med kollektiva insatser för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

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

Stephen R. Covey



Thank you Stephen Covey



### Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

*Självinsikt*

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

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

458

### Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. Livet/jobbet/andra omständigheter
2. Systemet - du själv, hens fru/chef/annan gör hen besvärlig
3. Relationen/interaktionen funkar inte, ev p g a dysfunktionellt system
4. Sjukdom
5. Personligheten/karaktern
6. Taskiga kartor och orimliga förväntningar
7. Svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete
7. Brister i uppfostran?

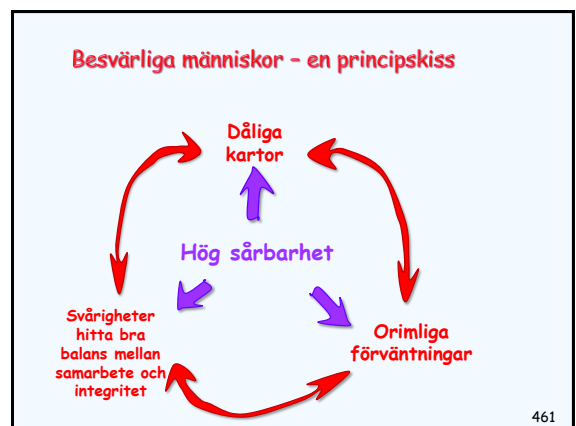
459

### Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

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

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

460



Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

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

463

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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



464

"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

465

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

466

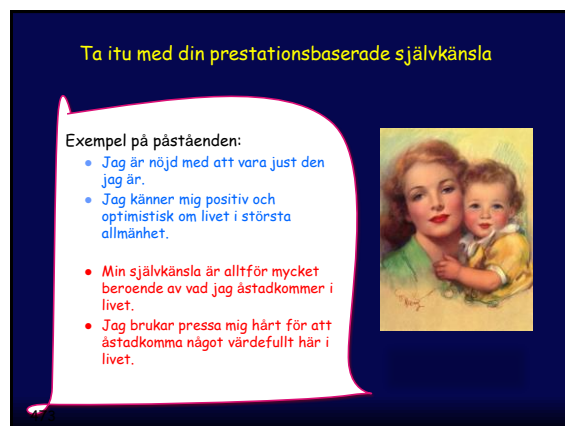
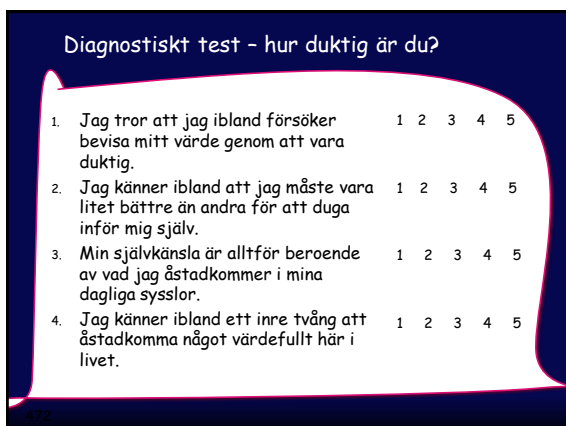
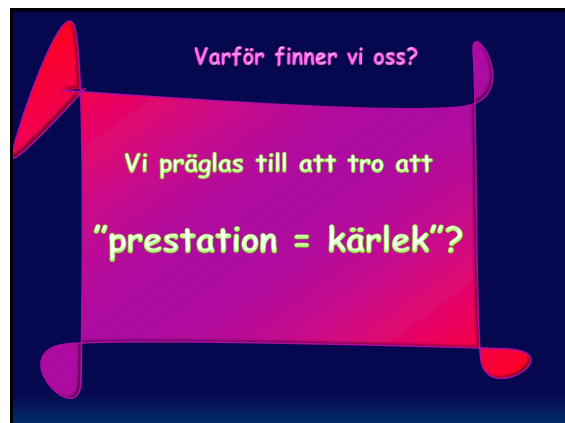
Bärkraft - kraft att bära

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

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

467





## Viktig fråga till mig själv

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



474

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

Jag är viktig och **värd** att ha det bra!



476

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

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

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

### 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.



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

Bill Gates

485

Earn thy neighbor's love.

Hans Selye

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

Kan det vara JAG som är besvärlig?

487

Frågestund!

Ingen fråga är för dum!

488

Den besvärlige har ofta ingen aning om vad han håller på med

489

## Självkännedom - en bristvara

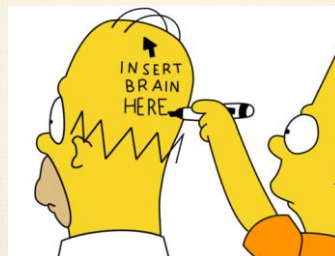
Det tycks som att självkännedom är svår att uppnå, och ju mindre man har av den desto större problem har man. [...] Fråga andra rent ut? Kanske, men människor är obenäga att ge andra feedback av den här typen.

Vi är alla omgivna av en mur av tystnad.



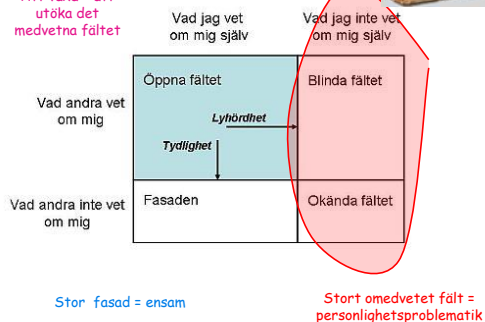
490

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

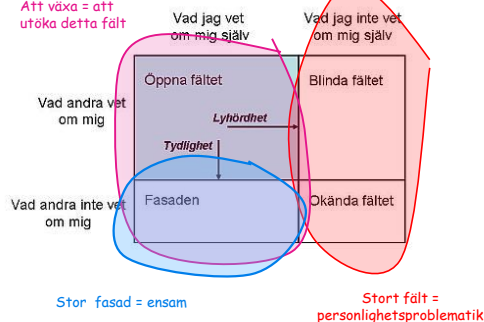


491

Att växa = att utöka det medvetna fältet



Att växa = att utöka detta fält



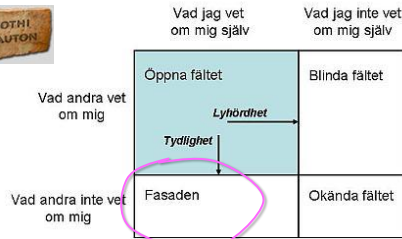
## Självinsikten kan brista på flera sätt



## Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

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

"Fasaden" är ett resultat av svag självkärlek i kombination med behovet av uppskattning och tillhörighet



Stor fasad = stor ensamhet!

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

497

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

498

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

499

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?



501

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

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

Saker vi EGENTLIGEN vill ha

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



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

*Stephen R Covey*

Habit 5

Seek first to understand,  
then to be understood

Om den andre är viktig för dig - visa det

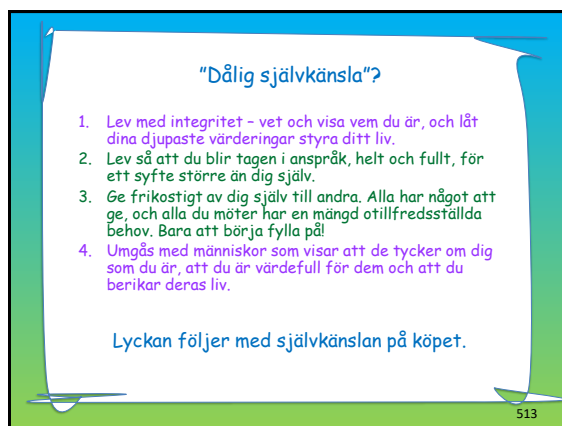
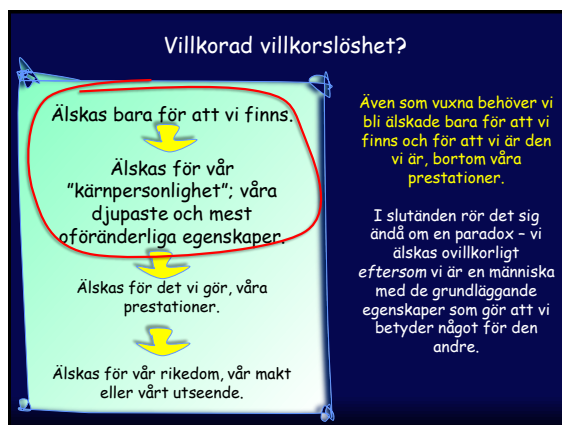
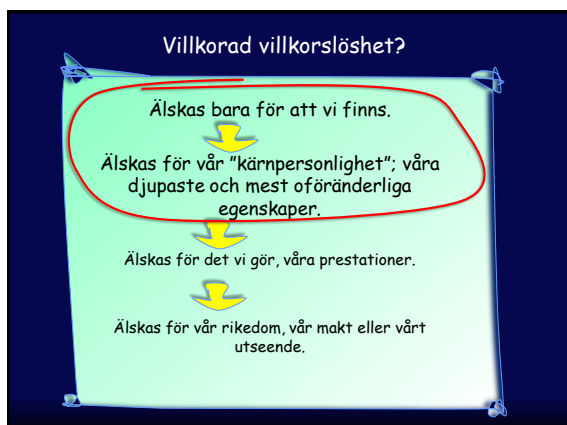
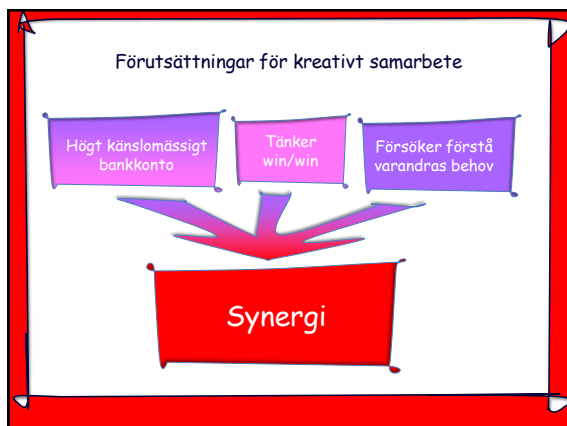
Du måste låta **det som är viktigt**  
**för den andre** vara lika viktigt för  
dig som personen är viktig för dig.

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra  
några insättningar



## Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

- Att inse att den sviktat och vilken inverkan det har på andra är en bra början.
- Vår självkänsla utvecklas genom dialog och relation till andra.
- Skaffa dig autentisk återkoppling från många olika håll (fråga)...
- ...men umgås med människor som verkligen bryr sig om dig.
- Var öppen och ärlig med dig själv, både när du är själv och tillsammans med andra. Visa vem du är; vad du tycker, vill och drömmer om.
- Lev efter dina egna normer och värderingar, handla med integritet, gör det som är "jag".
- Gör sådant som du tycker om och mår bra av.
- Våga vara sårbar, ta risker, lev modigt.
- Värdera dig själv utifrån din egen uppfattning om hur väl du försöker (inte lyckas) vara den människa du vill vara och leva det liv du vill leva - inte utifrån andras uppfattning om dig.



**VÄLJ  
SJÄLV**

**Annars väljer  
någon ANNAN  
åt dig!**

515

## Sammanfattning av denna dag

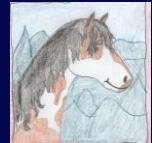
1. Inse att du kan välja
2. Välj



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*



517

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*

518

## Du har själv valt att hamna här

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

519



Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste  
nästan ingenting.

Du väljer det!

520

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.

Vem väljer dina mål?

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

[...]

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

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

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

524

Lutar din stega 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 stega 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*





Normal day

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

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

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

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

Den goda arbetsplatsen

536

Må bra på jobbet i sammanfattning

Välj chef

537

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

Hen lämnar dig!

538

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

539

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

### Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt

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

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

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

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

En bra chef stöttar sina medarbetare i alla väder!



En hel massa grejer med samma syfte -

- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje

Optimalt resultat

542

...inte bara chef, förresten

Välj kollegor

543

Great companies and a great life

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



544

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

## Arbetsmiljö och arbetsglädje i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

546

## 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

## 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.



548

## Svaga sociala band på arbetsplatsen ökar risken för utbrändhet

Karlstads universitet

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

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

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

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

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

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

Avhandlingens titel är Man är ju inte mer än människa. För mera information kontakta Ulla-Britt Eriksson, doktor i folkhälsovetenskap, tel 075 700 1849 eller 0703 193902.

550

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

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

550

## Ledarens viktigaste uppgift?

### Skapa en god stämning och atmosfär i gruppen

Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

## Ny instruktion för vilsna föräldrar

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

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

552

## Viktiga övergripande värden för samspelet med andra



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

### Om jag

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

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

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

### Om jag

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

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

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

556

## Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina  
medarbetare väl

557

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!

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

Kahlil Gibran, Profeten

559

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

Christer Sandahl

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

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



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

SvD Näringsliv 11 sept 2011

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

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



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

562

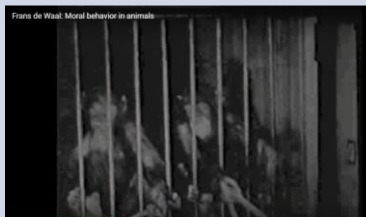
## Rättvisa, samt klara riktlinjer för befordran

- 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.

563

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

[Aporna](#)  
[Elefanterna](#)  
[Gurka och druvar](#)

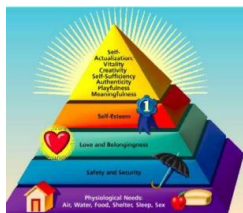


## En anställning = TVÅ kontrakt

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



565

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?

## 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

## 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

568

**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!**

569

**Om du har tråkigt blir du tråkig!**

570

**Kört från start?**

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

571

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?

Impebjnt Steen Jensen  
ONA Fyr.  
För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

ME ETT FÖRORD  
LEON NORDIN

573

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

574

**Organisationens roll och möjligheter:**

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

575



## 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

## Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Diskuterat!

### 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

## Företag med friska medarbetare

### Utmärks av mer utvecklat arbete avseende

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

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

## Spekulation om orsakerna

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

Lars Tavoun, 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 underställda.

### Vad skapar friska företag?

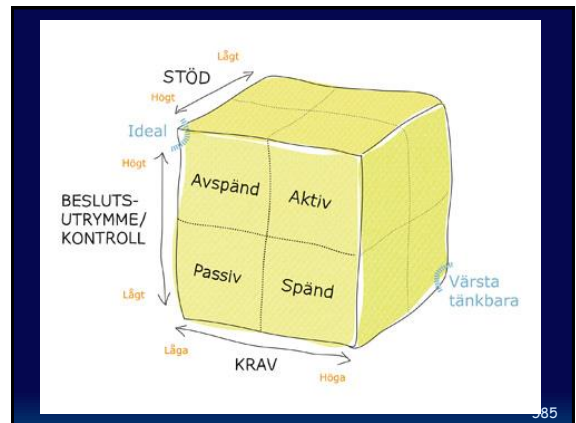
1. Vänlighet och välvilja.
2. "Positive regards". Utgår från varandras goda uppsåt, förmedlar att vi vill varandra väl.
3. Fryser inte ut medarbetare, och ser om det händer. Känt sig utfrusen, inte välkommen i gruppen -> förebådar sjukskrivning!

### 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 ställan ett individproblem**. Psykoterapi + åter till samma kontext -> återfaller ofta.
- Lagom antal medarbetare/chef (högst 15).



### 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.

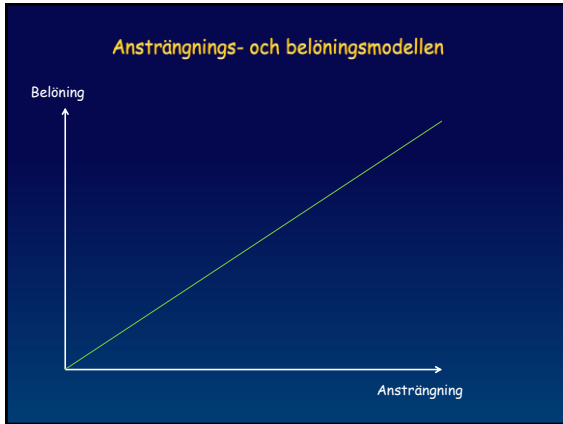
OPTIMERA gruppens prestationer är bättre. Det innebär att ta ut det mesta ur gruppen, utan att skada dess möjligheter att leverera långsiktigt.

586

### Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

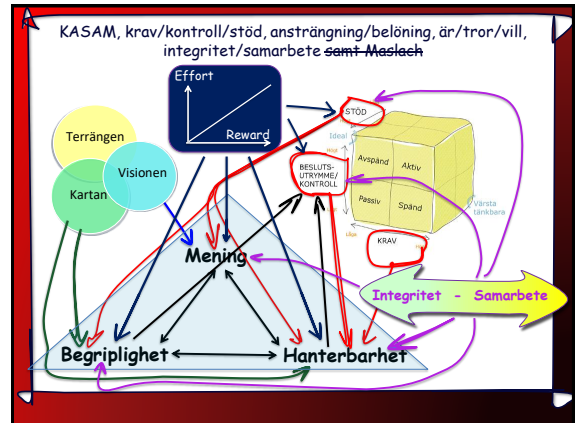
#### Krav/kontroll/stödmodellen:

- "Spänt" arbete (höga krav + litet beslutsutrymme) orsak till ca 10 % av alla **hjärtinfarkter**.
- **Ont i rygg/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
    - Ökad självkänsla
  5. KASAM
    - Mening
    - Begriplighet
    - Hanterbarhet
  6. Maslach och Leitner
    - Rimlig arbetsbelastning
    - God kontroll över arbetssituationen
    - Adekvat belöning
    - Bra arbetsgemenskap
    - Klara riktlinjer för befordran, rättvisa
    - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete



- ### 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?

- ### 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

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

**Integritet**

Personliga behov och gränser

Individ

Originalitet

↔ Konflikt ↔

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

**Samarbete**

Anpassning

Imitation

Grupp/samhälle

Konformitet

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

**Integritet**

Individ

Originalitet

↔ Konflikt ↔

↓

Smärta

↓

**Signal/symtom**

**Samarbete**

Grupp/samhälle

Konformitet

596

Hjälp MA få ihop sitt liv

**Privata relationer**

Make, far, son, vän...

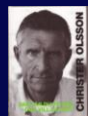
**Jobbet**

Yrkesman, kollega

↔ ↔ ↔


**Fritid och hälsa**

Fysisk och psykisk hälsa



597

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet




Självförverkligande

Uppskattning

Gemenskap och tillgivenhet

Trygghet

Kroppsliga behov



598

Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

599

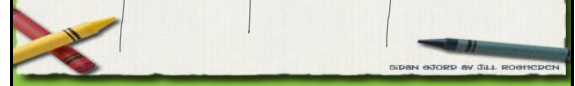
### Fråga MA vilken hjälp hen vill ha, och hjälp hen med det

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

600

### Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker      Dåliga saker      Bra människor      Dåliga människor



### Hjälp MA återta förlorad mark i tid

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

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

602

### Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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

### 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. Rekrutera 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. Reflekerande 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).
  - Företsätter 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 arbetsituation.
11. Gradvis arbetsåtgång.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen 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 utmattnin kan ADA även användas preventivt för att förebygga sjukskrivning.
3. KBT given av "arbetslivsexperten", "labour experts" (kort utbildning i kognitiva principer).
4. Kollegiala samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

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

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

606

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.

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

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

Vad är det för samhälle vi skapat?

Man 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?

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**.

610

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

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

611

## Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

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

Från Hjärnkoll

## 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.

613

## Vad kan chefen göra för att förebygga ohälsa?

Diskutera!

- Du behöver besluta dig för att dina medarbetare ska må bra, veta hur det går till, förmedla föresatsen till medarbetarna, se till att du har mandat och förutsättningar uppifrån samt följa hur dina medarbetare mår.
- Viktigast: monitorera fortlöpande samtliga "dina" medarbetare! Du måste helt enkelt veta hur de mår.
- Metod: goda samtal, som bottnar i din medmänsklighet och din kompetens i hur man hjälper människor att må bra.
- Det är inte så svårt – de allra flesta medarbetare kan mycket väl beskriva vad de behöver, och de flesta har också rimliga krav.
- Om du inte tycker att denna bit är genuint rolig och stimulerande, eller om du tycker att det inte är ditt jobb att hålla på med detta har du hamnat på fel post.

614

## Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

## 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 OLB.I. 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.
- Resulterar 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

Grupsamtal 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

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

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

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

Grupsamtal 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 grupsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

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

### 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 **företsättningar 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 Stöhlman

### Undersökning: "Vad gör dig lycklig på jobbet?"

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

623



**Tillit betyder mest**  
GPM:s definition av en utmärkt arbetsplats är en där medarbetarna litar på människorna de arbetar för, är stolta över vad de gör och trivs med människorna de arbetar tillsammans med.

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

Källa: Great Place to work



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

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

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

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

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

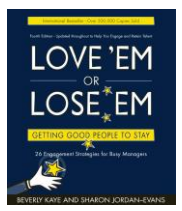
625

**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 man stannar kvar

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



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

## Varför man stannar kvar

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

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

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

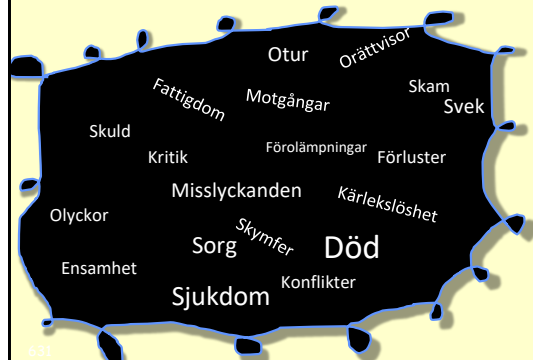
629

## Gör något innan det går åt fanders

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

630

## Vem har sagt att det är lätt?



631

## Finns det något alternativ?

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

## Tips för mer lyckokänslor i livet

- Lev i ett fredligt, demokratiskt, jämlikt och individualistiskt samhälle.
- **Arbete 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 **värda 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

## Minä egna arbetsvanor

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

635

## 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.
- Odla 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.



637

### 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".



638

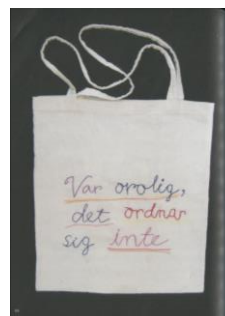
### Stresshantering, kort version

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  
ang, det är lätt... men  
att vara ang på rätt  
person, i rätt  
omfattning, vid rätt  
tillfälle, av rätt skäl  
och på rätt sätt... det  
är inte lätt.

Aristoteles

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

Sa inte Aristoteles!

641

### 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 kull!

642

### Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

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

Ref: Mental capital and wellbeing: making the most of ourselves in the 21st century, 2008  
643

### 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.

644

### 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.

645

### 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.

652

## Prioritera motionen!

Heltre 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 uppvisade tydligare positiva resultat.

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



655

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

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

OLDEN SKOLEN AV J.L. ROSENCRON

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet:

**Andra människor!**

Vad kan vi lära av Buddha?

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

Sökaren nr 1/1986

Jag ↔ Relationen ↔ Du

Äkta eller falsk dialog = äkta eller falskt möte

Om du bara låtsas får du betala priset - ingen relation och ingen växt

Människans väg

661

Hur skulle mina möten med andra bli om jag utgår från att varje möte är en möjlighet?

- Att uppleva glädje och mening. Varje möte kan ge oss något för egen del.
- Att göra gott, ge något till en annan människa
- Att lära mig något om den andre och om mig själv. Jag har något att lära av varje människa jag möter.

😊 Kan det vara så att... ☹️

1. i varje möte med en annan människa finns en möjlighet att få veta något om mig själv?
2. i de tankar som dyker upp i mitt huvud finns ett budskap till mig själv om mig själv?
3. ingen människa kan störa mig utan mitt eget medgivande?

Tack till Kay Pollak

## 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.**

664

## 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.

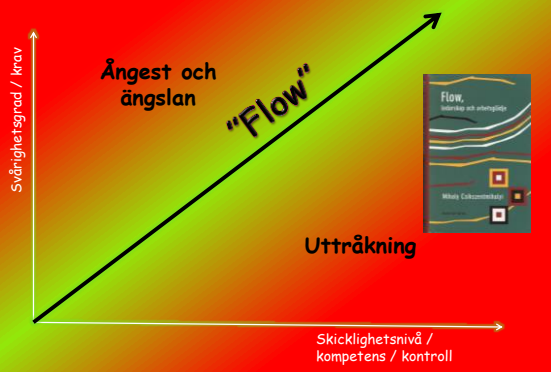


SvD 14 juli 2011

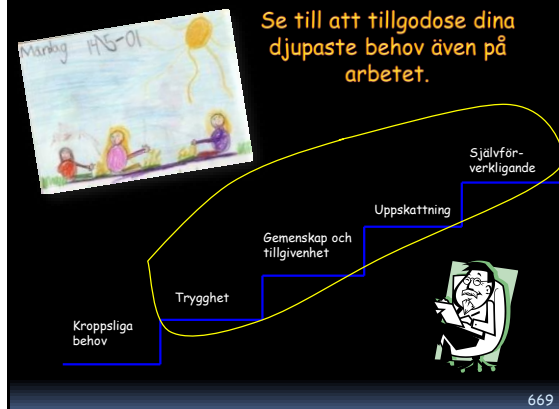
Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver.

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs



Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.



669

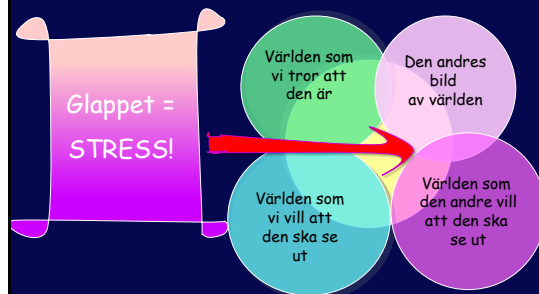
## Ifrågasätt dina automatiska tolkningar



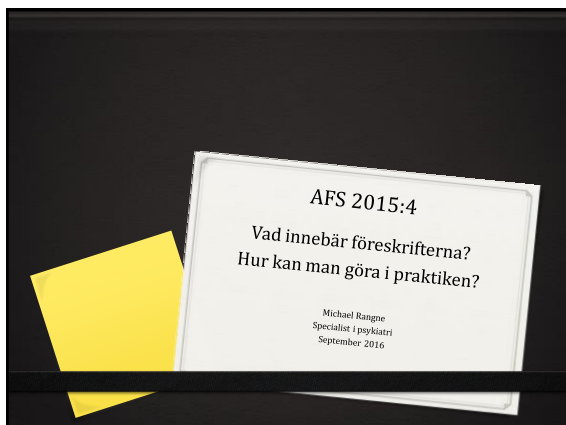
Finns det något annat sätt att se på det här?

670

## Arbeta på att nyansera dina kartor och rimlicifiera dina krav och förväntningar



671



## Hemsidor

- [www.av.se](http://www.av.se)
- [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- [www.suntarbetsliv.nu](http://www.suntarbetsliv.nu)
- [www.chef.se](http://www.chef.se)
- [fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/](http://fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/)
- [www.fhv.nu](http://www.fhv.nu)
- [www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/](http://www.fhv.nu/fhv-metoder-%7C-psykosocial-arbetsmiljo/)

676

## Svensk lag gäller alla

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

677

## God arbetsmiljö är ett lagarbete

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

678

### Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- Utan rimliga resursmässiga och organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- Du behöver därför förvissa dig om stöd och mandat från din egen chef att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra dig de resurser som detta kräver.
- Det bör inte vara alltför svårt, eftersom det är väl känt att en god arbetsmiljö är enda sättet för organisationen att få ut allt medarbetarna är kapabla till. Missnöjda medarbetare drar, alternativt - ännu värre - stannar och ställer in dojorna men inte mycket mer.

679

### Involvera medarbetarna

- Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- Oinformerade medarbetare kan inte bidra ens om de brinner för det.
- Utbilda därför medarbetarna om innebörden i AML och AFS 15:4, organisationens policy och mål samt hur organisationen arbetar med detta.
- Tydliggör för dem vilken praktisk betydelse detta har för deras arbete. Gå igenom en punkt i taget, diskutera dagsläget, fråga vad de saknar och be om förslag på insatser.
- Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

680

### Be medarbetarna om hjälp

- Klargör att du och organisationen är ytterst angelägna om att de ska ha det bra på samtliga plan – god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från ledning och kollegor.
- Förmedla att det är ett löfte från er men att ni behöver deras hjälp med att identifiera behoven och genomföra somliga förändringar.
- Be om deras hjälp med genomförandet, och be om synpunkter och förslag på vad och hur ni kan förbättra.

681

### Du kan inte leda människor du inte tycker om

- Min syn på mina medarbetare styr vad och hur jag gör. Om jag ser dem som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer en rad förpliktelser och insatser per automatik.
- Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare. Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- Medarbetare som märker att du bryr dig om dem som människor - inte bara som produktionsmedel - förlåter dig en hel del. Vilket du kan komma att behöva, förr eller senare.
- Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som du har fått att sköta.

682

### Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetarna regelbundet om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du kan göra bättre, vad de själva kan bidra med. Samtala både individuellt och i grupp, t ex vid APT.
- Visa att du menar allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är möjligt. Ta hand om både den enskildes behov och de underliggande bristerna i systemet. Som Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.
- Följ upp regelbundet, och justera/komplettera insatserna där det behövs.

683

### Erbjud stöd till alla

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

684



## Syfte

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

## Om föreskrifterna

- ❑ Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö reglerar *vad* som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om *hur* man ska gå tillväga.
- ❑ **Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.**
- ❑ Skilj på föreskrifter och allmänna råd: Föreskrifter är bindande, allmänna råd innehåller rekommendationer om tillämpningen.
- ❑ Förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar att bedriva.

686

Paragraferna 1–4 beskriver:

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

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

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

Paragraferna 9–14 ställer krav inom tre områden:

- ❑ Arbetsbelastning
- ❑ Arbetstid
- ❑ Kränkande särbehandling

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

687

## Kraven i koncentrat

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

Arbetsgivarna ska se till att (1):

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

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

688

## Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

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

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

689

## Checklista för OSA

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

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

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

[www.suntarbetsliv.se/contentassets/78002eb4bbe2435ea893ca4e2c65e3dc/sa\\_checklista---organisatorisk-och-social-arbetsmiljo\\_ny.pdf](http://www.suntarbetsliv.se/contentassets/78002eb4bbe2435ea893ca4e2c65e3dc/sa_checklista---organisatorisk-och-social-arbetsmiljo_ny.pdf)

690

### Tillämpningsområde

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

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

### Till vem föreskrifterna riktar sig

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

*Allmänna råd: 1 1 kap. 3 § arbetsmiljölagen likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2–4 och 7–9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf **undantas** dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö.*

### Definitioner, krav i arbetet

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

### Definitioner, kränkande särbehandling

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

### Definitioner, ohälsosam arbetsbelastning

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

### Definitioner, organisatorisk arbetsmiljö

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

## Definitioner, resurser för arbetet

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

## Definitioner, social arbetsmiljö

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

## Systematiskt arbetsmiljöarbete

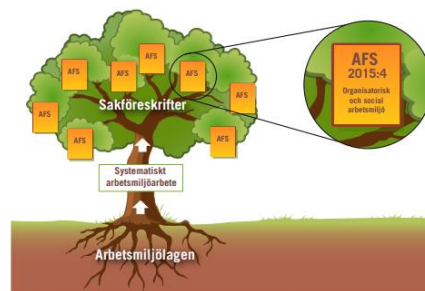
5 § I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete finns det regler om arbetsmiljöpolicy, kunskaper och hur arbetsgivaren regelbundet ska undersöka och bedöma vilka risker som kan förekomma i verksamheten.

Där finns det också regler om att arbetsgivaren ska **vidta åtgärder** för att komma till rätta med riskerna.

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

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

## Arbetsgivarens regelträd



Arbetsmiljööreglerna kan liknas vid ett regelträd.

700



Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en ständigt pågående process.

701

## Kunskaper

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

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

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

## Kunskaper

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

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

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

Allmänna råd:

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

## Mål

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

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

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

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

## Mål

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

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

Allmänna råd:

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

## Arbetsbelastning

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

## Arbetsbelastning

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

Allmänna råd (1):

- Tilldelning av arbetsuppgifter innebär **krav i form av en viss arbetsmängd och svårighetsgrad som behöver vägas upp med resurser**.
- Arbetsgivaren bör **ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen**.
- Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.
- Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att **den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras**.

## Arbetsbelastning

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

Allmänna råd (2):

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

## Arbetsbelastning

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

### Allmänna råd (3):

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

## Arbetsbelastning

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

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

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

## Arbetsbelastning

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

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

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

### Allmänna råd:

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

## Arbetsbelastning

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

## Arbetsbelastning

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

### Allmänna råd:

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

## Arbetsstid

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

## Arbetstid

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

Allmänna råd (1):

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

## Arbetstid

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

Allmänna råd (2):

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

## Kränkande särbehandling

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

## Kränkande särbehandling

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

Allmänna råd:

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

## Kränkande särbehandling

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

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

Arbetsgivaren ska **göra rutinerna kända** för alla arbetstagare.

## Kränkande särbehandling

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

Allmänna råd (1):

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

## Kränkande särbehandling

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

Allmänna råd (2):

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

## Stress - översikt och bakgrund

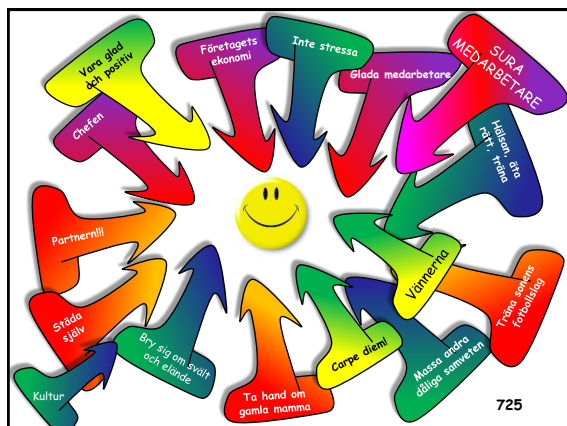
722

## Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Stephen Covey [The 7 habits of highly effective people](#)
- Aleksander Kjørulf [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?](#)
- Kay Pollock [Livet i familjen](#)  
[Att växa genom möten](#)  
[Att välja glädje](#)
- Jan Carlzon [Riv pyramiderna](#)
- Gordon Livingston [Trettio tuffa sanningar innan det är för sent](#)
- Warberg/Larsson [Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjlig!](#)

## Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv

- Lasse Berg [Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa](#)  
[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 Währborg [Stress och den nya ohälsan](#)
- Aleksander Perski [Ur balans](#)  
[Duktighetsfallen](#)
- Tomas Danielsson [Vad vore livet utan stress?](#)
- Scott M. Peck [Den smala vägen](#)
- Owe Wikström [Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren](#)
- Lin Yutang [Konsten att njuta av livet](#)



725

## Vad menar vi med "stress"?

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

726

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

I medicinsk mening är stress organismens reaktion på påfrestningar.

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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

727

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

[Aporna](#)  
[Elefanterna](#)  
[Gurka och druvar](#)

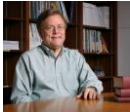


Frans de Waal: Moral behavior in animals

### Vad menas med "stress"?

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

- **Medicinskt** sett är stress en ospecifik biologisk reaktion på ett hot eller en faktisk påfrestning (stressor).
- **Psykologiskt** sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår när individens resurser inte räcker för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.



Bruce McEwen

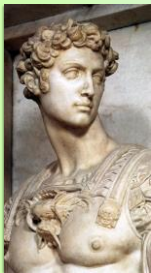

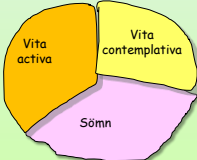
### Förslag till definition av stress



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

### "Det goda livet"

Åttatimmarsregeln - ett antikt ideal satt på undantag

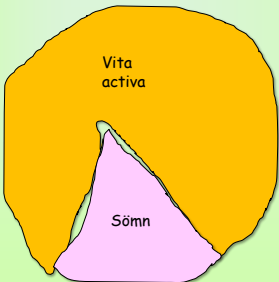
Vita activa

Vita contemplativa

Sömn

731

### 2000-talets idealmänniska?



Vita activa

Sömn

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.

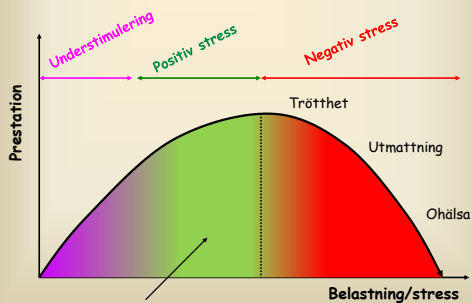
Tack till Kristofer Zetterqvist

## 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..."

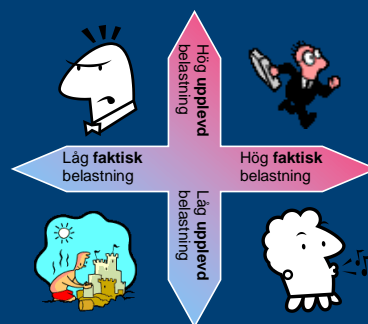
Bengt Wadensjö, f d biskop, SvD 9/10 2007

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



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?
- "Inlärnd 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?

<p><b>Harmonisk passion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagerar sig i sitt arbete för att det ger äkta glädje.</li> <li>• Upplever kontroll över sitt arbete.</li> <li>• Upplever balans mellan arbete och fritid.</li> <li>• Kan koppla bort arbetet på fritiden.</li> </ul>	<p><b>Tvångsmässig passion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upplever ständig konflikt mellan arbetet och det övriga livet.</li> <li>• Har ingen kontroll över sitt engagemang.</li> </ul>
--	---

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, luras 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 gräna sig över vad de aldrig får och glömmer bort att njuta av de många ting de borde vara tacksamma för, men vilkas värde de upptäcker först när det är för sent."

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

## 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.

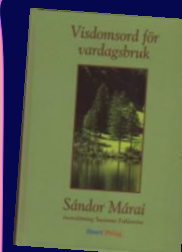
I am of the opinion that my life belongs to the whole community, and as long as I live it is my privilege to do for it whatever I can.

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."



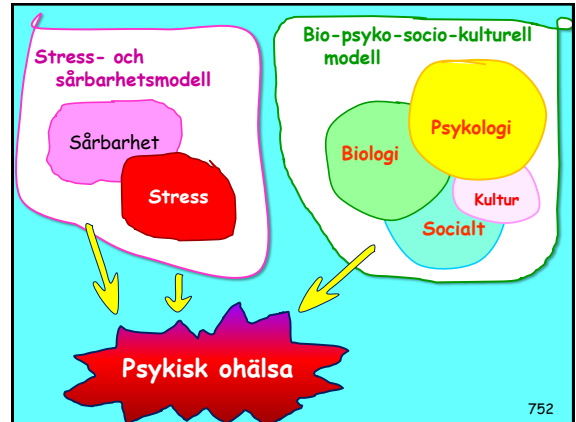
750

## 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."

Hälsolära, 1947

751



752

## 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 försäkras 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 **företse 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.**
- Normmännen rycker på axlarna.
- I USA och Storbritannien visar lågavlönade ointresse eller t o m inkompetens när arbetet upplevs alltför besvärligt - och de gör det utan att skämmas.
- I Danmark, Storbritannien och USA tillåts viss aggressivitet när man tycker att något eller någon gått över gränserna.

Björn Isfoss, lakare, 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 Frajndin-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?

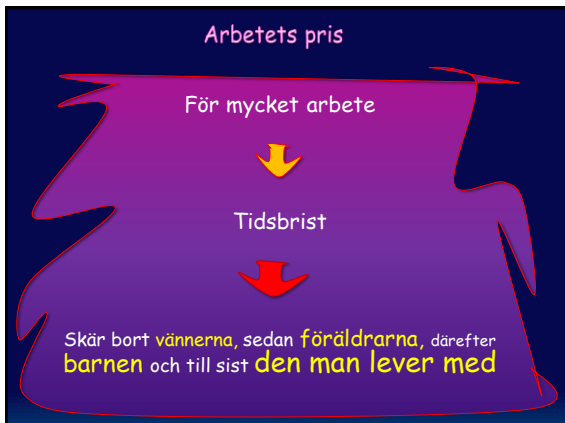
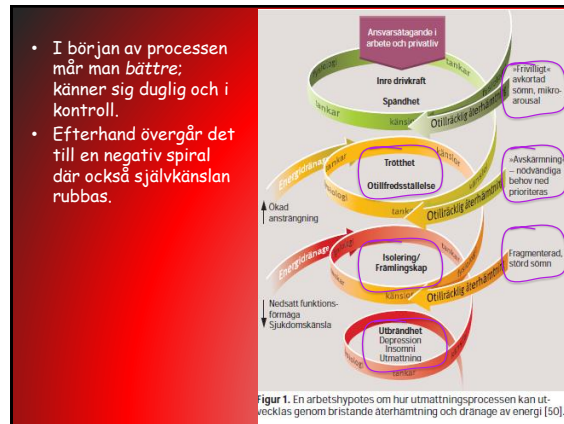
Diskutera

- 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.

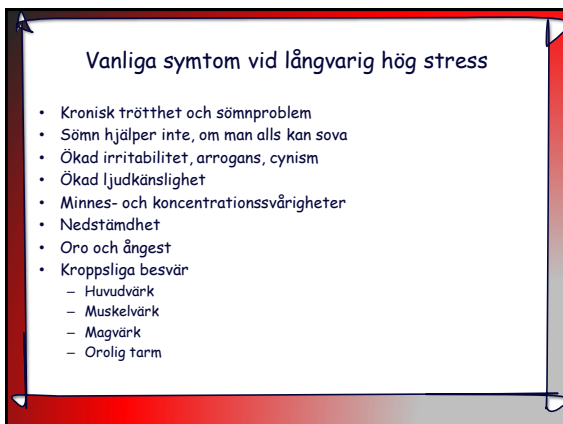
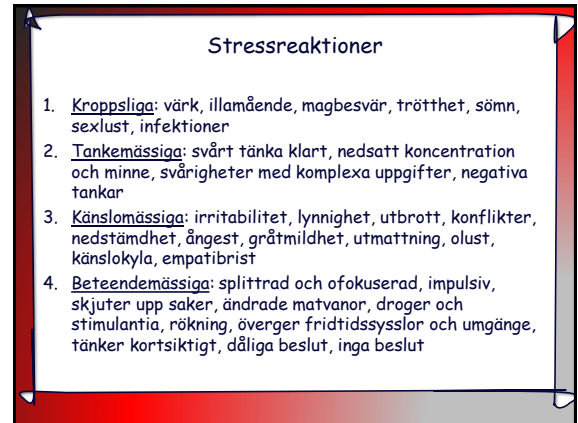
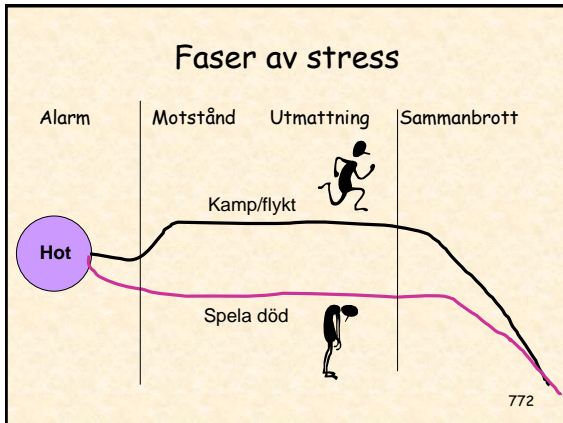
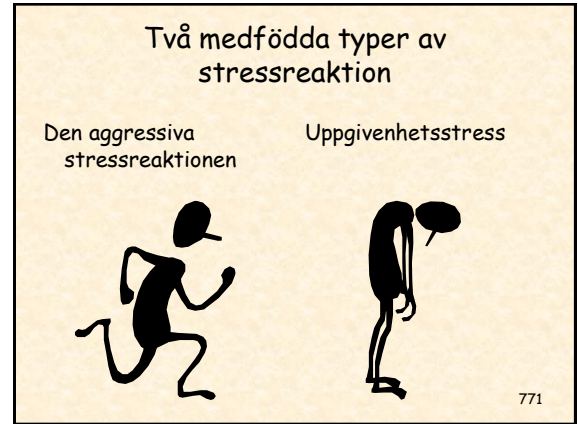
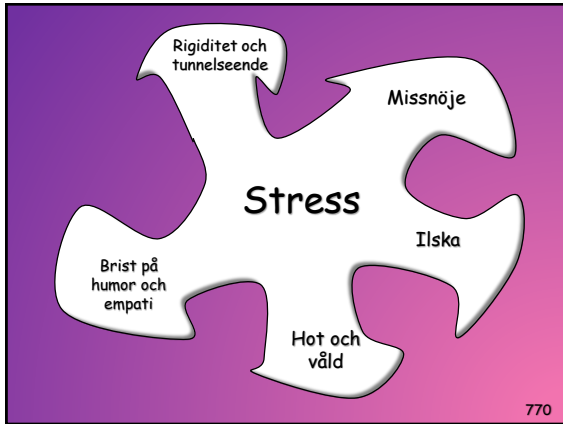
Efterhand övergår det till en negativ spiral där också självkänslan rubbas.



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

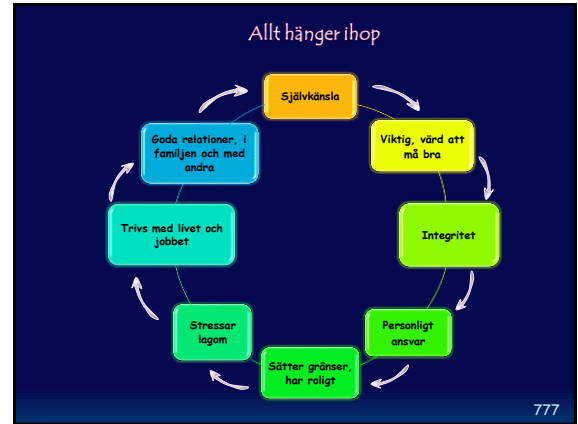
"Carpe diem" eller förnöjsamhet?





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

776



777

### 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, utmattningssyndrom, kroniskt trötthetssyndrom, posttraumatiskt stressyndrom.
3. Förändringar i det centrala nervsystemet. T ex minskad nervcellsnbildning, minskad hippocampusvolym.



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

Apropå Stress och hjärnskada



**Diskutera**

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

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

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

### Stressens följder

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

### Vägar att hantera stress

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

↓


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

↓

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

784

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



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

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

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

### "Röd och grön zon"

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

786

### Stresströskeln

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

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

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

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

787

## Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

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).

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

Test  
"Vardagslivets stress"

## Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

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

Test  
"Vardagslivets stress"

## Typer av beteende

### Typ A-beteende

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

794

## "Stresströskeln" varierar med omständigheterna

### Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

795

## Stressrelaterade sjukdomar

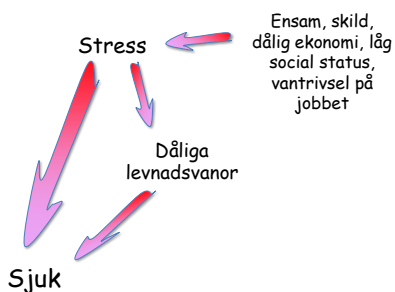
796

## Två allvarliga former av stress

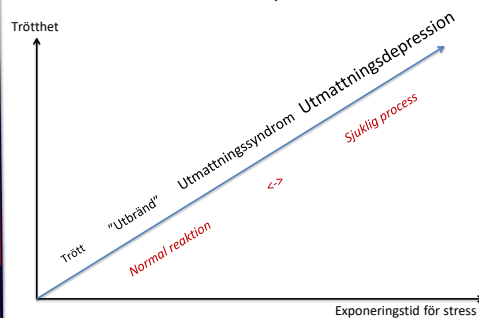
1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

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

## Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter



## Den trötta patienten



## 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) <b>Utmattningsyndrom</b> (svår) Somatisk sjukdom, t ex hjärtsjukdom
Långvarig stress, med personlig förlust/kränkning	Utmattningsdepression
Akut personlig förlust/kränkning, utan föregående långvarig överbelastning	Anpassningsstörning Maladaptiv stressreaktion "Reaktiv" depression
Överbelastning inom värdande yrke, med oförmåga att ge god vård/hjälp	Utbrändhet, "burnout" Ev. "wornout" (vid mindre prestationsbaserad självkänsla)

## 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
  - utmattningsyndrom
  - depression
- Byråkrati



Tack till Maria Larsson

801

## Kan det drabba DIG?

- Högutbildade, överbelastad hjärna.
- Lejala, 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 Taavon, 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 utmattningsstillstånd - några behandlingsfarenheter.  
Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

## "Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningsyndrom"

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 **utmattningsyndrom**. Särskilt **hög emotionell utmattning ökar risken.**

Läkartidningen nr 36 2011

## Utbrändhet (Z73.0)

- Arbetspsykologiskt begrepp, ingen sjukdom.
- Förorsakas liksom utmattningsyndromet 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 utmattningsyndrom.
- "Severe burnout" eller "clinical burnout" = utmattningsyndrom.
- Emotionell utmattning gemensam för båda tillstånden.

Läkartidningen nr 36 2011

### Utbränd: Duktig, men aldrig tillräckligt

Stockholms universitet

Det är en växande grupp människor, de som ger allt och inte kan inse att det har blivit för mycket. De gör inte upp förstås de hindras av olika psykiska och fysiska sjukdomssymptom, det vill säga, när de går in i lära så kallas vägnar. Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsriktade och i vuxenlivet kan de pressade situationer inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera. Det visar Britt W. Bragge i en avhandling, som ligger fram inom kort vid Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, där hon studerat hur dessa personer försöker att förstå och förhålla sig till problematiska situationer, både mentalt och kroppsligt.

De vanligaste symptomen är uttrötthet, ångest och depression, det vill säga psykiska besvär vilka nästan är den vanligaste orsaken till sjukvårdning enligt svenska sjukvårdssystemet.

Allt oftare är det högpresterande och håga väpnade kvinnor - "De dröjliga flickorna" - i yngre åldrar som drabbas. säger Britt W. Bragge och fortsätter. Gemensamt för dem är att deras väg mot sjukdom startat redan i barndomen, bland annat genom att de inte upplever att de fått den berömda fria vuxenlivet som är så önskvärd. För att känna att man äger 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 uppnå 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 berömda dröjliga flickorna har till slut upplevt stora svårigheter till sina personliga framgångar som inte tillräckligt verkliga personen bakom facaden. Berömdet har inte kommit i fölla det tanken som applicerats därifrån kvarstår känslan av att inte duga, inte göra resultat. Som en följd av det har man försökt att kämpa med att vara duktig, visar hennes till vad man önskar, ändå till den att kroppen reagerar och sagt stopp, säger Britt W. Bragge.

Britt W. Bragge visar i sin avhandling hur förtroendet, det vill säga meningskapandet, pågår ständigt fridigt och mentalt. Gemensamt mellan dessa personer är att de är intresserade personerna bedömer intervjusituationerna, visar detta sig på ett visst sätt i de kroppsliga reaktionerna. För de personer som i stället bedömer att kroppsliga reaktioner, visar det sig kroppsligt på ett annat sätt.

Det är vanligt att de som drabbas inte har förtroendet mellan utmattnings i den svåra situationen och de egna kroppsliga och psykiska reaktionerna. De försöker inte bara de ska tolkas och inte heller vad de ska göra för att komma till rätta med dem, säger Britt W. Bragge.

De sjukdomssymptom personerna får beror på de obalanserade förhållanden som de befinner sig i och är kroppens "bjud" att skapa en form av balans, även om de inte inser det. För, kan en person bli deprimerad och få svår värd i ryggen vid en konflikt med en chef och ha panik hos tillräckligt och psykiska besvär när en partner hotar med separation. Men kroppens "bjud" kan inte lösa problemen, det är nödvändigt med mer mentalt akrobatik för detta. Konflikter med chefen kanske skulle kräva att man skulle ett smalt arbete och den berömda separationen att man skulle strömmad hjälp.

När de personerna personligt behandling och utvärderat sin förmåga att skapa en mening om situationen som inte längre står av betraktelse, visar näring av stresslös en avspändhet hos personerna.

De olika kroppsliga reaktionerna visar hur meningskapandet hos människor sker som en sammansättning mellan kroppliga och mentala aktiviteter, där det ena aldrig kan förstås utan den andra, säger Britt W. Bragge.

Schvaldförnamn namn: Kroppen mening. Studier i psykologiska läroämnen.

"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. Bragge

"...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."



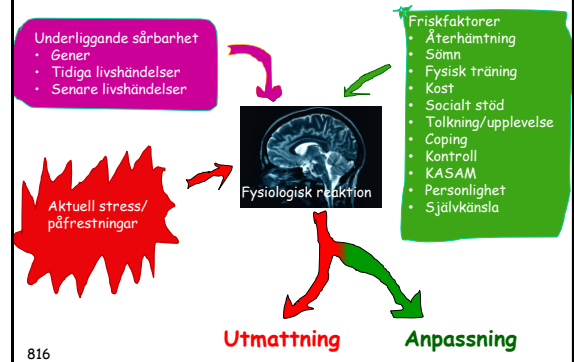
## Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

- 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 irriterbarhet**
  - **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



816

## Mer långdragen överbelastning

### Utmattningssyndrom

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

### Utmattningssyndrom-depression

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

817

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

### "Utbrändhet"

- Känsломässig utmattning
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanseraande förhållningssätt)
- Minskad effektivitet i arbetet

### Utmattningssyndrom

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

## Utmattningsyndrom 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](http://www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)

## Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

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

Fyll i själv



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)!

En himla bra arbetsplats

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
- Företagshälsövård
- 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 Stöllman

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

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

Källa: Great Place to work



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

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

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

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

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



**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?**

<b>Viktigast:</b>	<b>Inte lika viktigt:</b>
1. Förtroende för chefen	• Hög lön
2. Goda karriärmöjligheter	• Trevliga arbetskamrater
3. Stimulerande arbete	• Hög anställningstrygghet
4. Kunna påverka sin arbetssituation	• Självständigt arbete
5. Få det stöd man behöver	• 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.**
- **Uppskattning.**
- **Att få och ta ansvar.**
- **Trevliga arbetskamrater.**
- **Värdig arbetssituation.**
- **Värdig lön.**

SK-kurs i ledarskap, troligen L-E Liljequist

## En bra arbetsmiljö

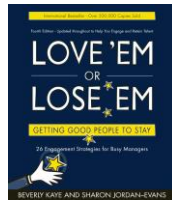
En anställd finner mer mening i sitt arbete om:

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 framkant**

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 sknatt
- 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):** Gön 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 lyssnat.

### 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.

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

Imbebjøgt Steen Jensen

ONA FYR

RETT FÖRHÖRD / LEON NORDIN

856



### 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

<b>Struktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef.</li> <li>• Kan beslutas, t ex organisationsform.</li> <li>• Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med.</li> </ul>	<b>Kultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledare.</li> <li>• Värderingar, hur vi är mot varandra.</li> <li>• Kan inte bestämmas, måste <b>levas</b>.</li> <li>• <b>Har vi valt vår kultur?</b> Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?</li> </ul>
--	--

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

### Stressen och jobbet

868

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

- 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.**
- Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
- Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
- Gör saker du är bra på.
- Var äkta, var dig själv.
- Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
- 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?

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

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 närning.
- **Konflikter** med kollegor, ledning eller kunder.
- Negligering och **kränkningar**.
- Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Man ser **ingen mening** med det man gör.
- **Kompromisser och konflikter** mellan arbetskrav och den egna integriteten.

Diskuterat!

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

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

Gunilla Åhrén, DN 2016-02-28

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 + 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?

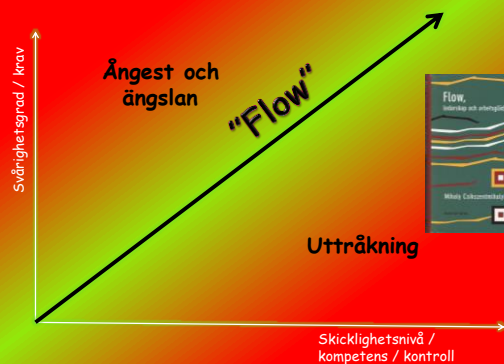
Min arbetsplats:

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


886

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs





Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.




Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattning

Självförverkligande



888

Om det inte funkar...

# Dra!

Släsa 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

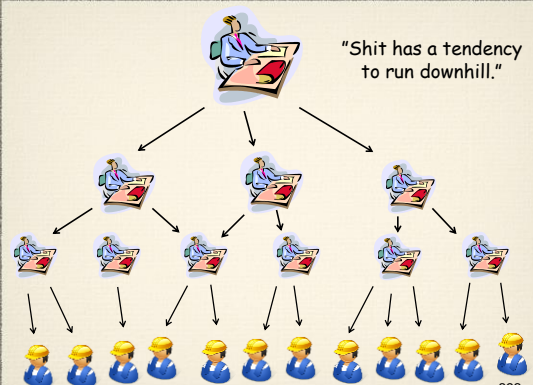
Inte denna!

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

*Finn Lied, norsk industriminister*

892

"Shit has a tendency to run downhill."



893

"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 framtidsutmaningarna."



*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

## Chefs önskemål på medarbetaren:

- Ansvarstagande
- Lojal
- Initiativrik
- Engagerad
- Samarbetvillig

## 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



**Hitna 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?

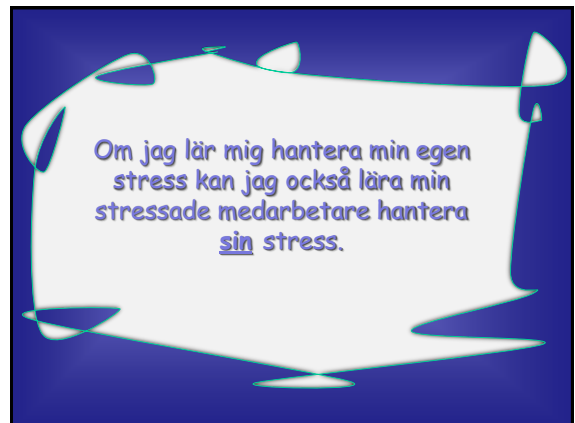
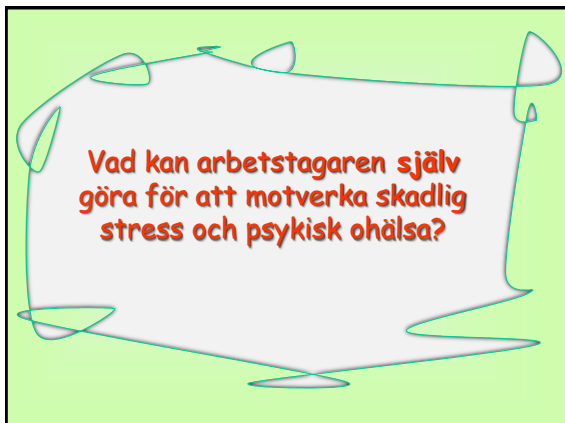
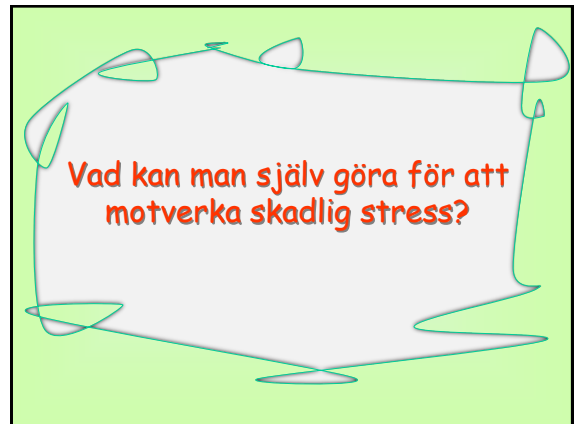
**...OCH till dina egna behov!**

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

905

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

906



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.

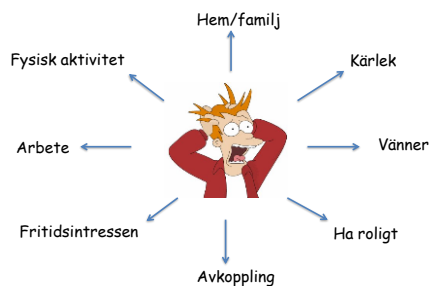
Nu och som alltid förr, vilket framgår ovan, är inga frågor av sådan vikt som de naiva.

Wisława Szymborska



915

Stresshantering och KASAM - tänk brett



Tack till Kristofer Zetterqvist

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

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!

**Diskutera!**



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](#)
- Ingebright Steen Jensen [Ora 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?](#)
- Kay Pollack [Livet i familjen](#)
- Jan Carlzon [Att växa genom möten](#)
- Gordon Livingston [Att välja glädje](#)
- Warberg/Larsson [Riv pyramiderna](#)

[Trettio tuffa sanningar innan det är för sent](#)  
Rik på riktigt. En värdefull vardag är möjligt!

Lästips om stress, stresshantering och ett bra liv


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

Lästips om stress

Hjärt & Lungfonden

**Stress**  
En skrift om skadlig stress

[www.hjartlungfonden.se/Documents/Skrifter/Skrift\\_stress\\_2011.pdf](http://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 glömmes

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!

932

### Konstruktiv stresshantering

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

*"Men du själv då?", Malmström och Holm, 2002*

### Budskapet

- **Reagera på varningssignalerna:**
  - Trötthet som inte går över efter en normal natt- eller helgvila
  - Sömnstörning
  - 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 arbetsdagen ett har alltså reguleras som en återkopplingskrets för att undvika överbelastning och åtnjuta en stressfri dag.

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

938

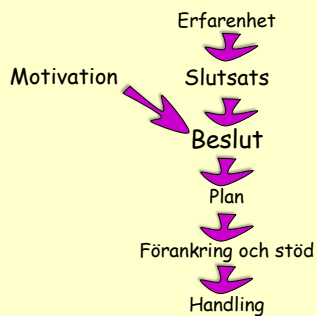
## Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

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?



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?



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.

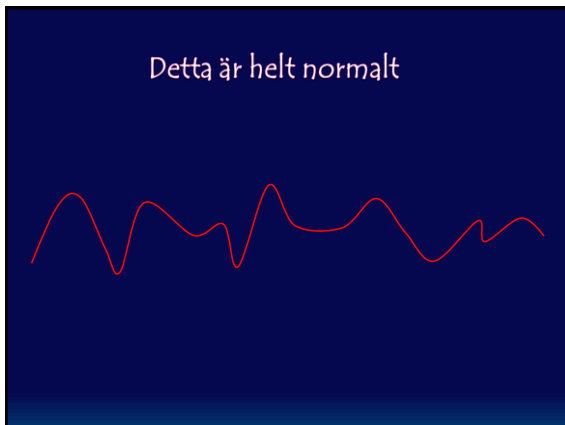
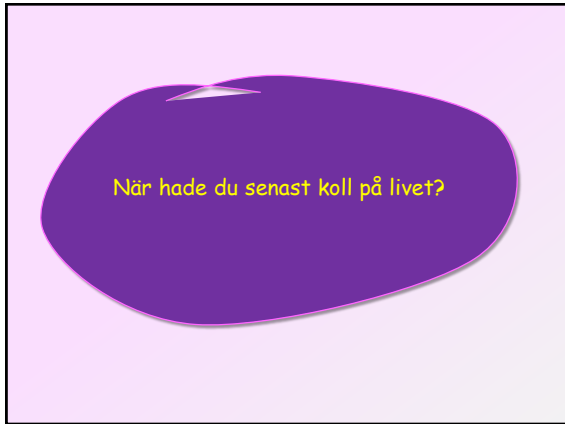
## Skydda dig själv när du arbetar med andra

- 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





956



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)




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 olösbara.

Saker händer hela tiden.

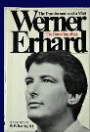
Hur jag **FÖRHÅLLER MIG** till det som händer mig i livet är den avgörande faktorn för vilket liv jag får.

Förväntan på ett smärtfritt liv skapar problem och ytterligare lidande.

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

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.

Aristoteles

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

Sa inte Aristoteles!

969

### ACT i ett nötskal

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

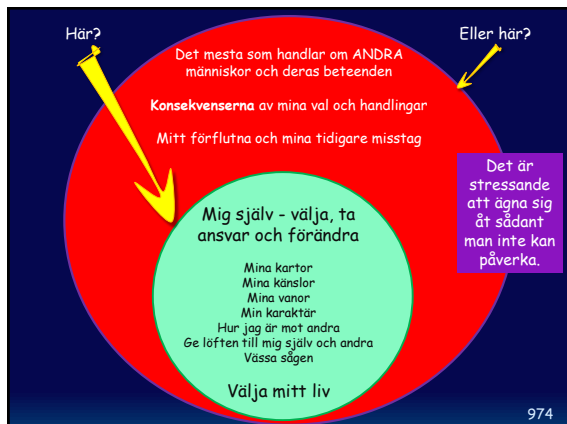
972

Var tillbringar jag mitt liv?

Inflytandecirkeln

Angägenhetscirkeln

973



### Mina 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 pig.
5. Pausa och rör på dig var timme.
6. Åt lunch eller promenera med någon trevlig person var dag.
7. Sköt träningen.
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 (!)~~

Ät mera gröt!

### 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

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

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?

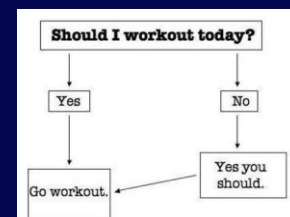
Viktigast för min självkänsla är min **upplevelse** av att vara värdefull för de människor jag bryr mig om, att jag berikar deras liv.

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 däst 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 utsvömd klarar man det mesta. Sömnbrist leder till koncentrationssvårigheter, långsamt och okreativt tänkande, minnesproblem, labilt humör och ökad risk för misstag.
- ✓ **Undvik rökning, alkohol och övervikt.**
- ✓ **Lär dig en enkel stressreduceringsteknik** och använd den regelbundet. Den fungerar även som en varningsklocka så att du uppmärksammar försämringar i arbetsituationen innan de blir för allvarliga. Det gäller att vänja sig vid att uppmärksamma redan de svaga signalerna, för när de sedan blir starkare hör vi dem paradoxalt nog allt sämre.

994

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

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

SIDAN SKAPAD AV JILL ROHRBACHEN

### 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 uppvisade 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.

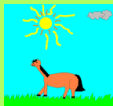
Tre livsdeviser

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?

Tänkanudet

- 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.
- Odlia 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

Jag är inget offer

Här?



1010

I slept and dreamed that life was joy.  
I awoke and saw that life was service.  
I acted, and behold, service was joy.

## Vilket förhållningssätt väljer du?

### Reaktivt:

Defensivt svara på olika stressorer, ofta på ohälsosamma sätt som minskad sömn, skräpmat, alkohol.

**Stressen har dig.**

### Proaktivt och kreativt:

Förutse stressorer, **välja hälsosamma och bra reaktionsätt**, behålla kontrollen, försöka finna utmaningen och det roliga i det som händer.

**Du äger stressen** och väljer hur du vill förhålla dig till den.

Men jag måste ju ändå...

Snack - du måste nästan ingenting.

**Du väljer det!**

1013

Vi är fria att välja, men...

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

Spanskt ordspråk

1014

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 stege 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 stege 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, vänner, 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 färden - 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.

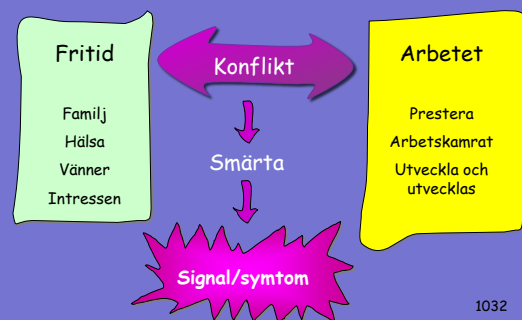
Pengar är en bra tjänare men en dålig herre.

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!**

### Fritid och arbete - "balans i livet"



1032



### 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



### 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 tråkmäns.
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 glädjemenen och ser glad ut.

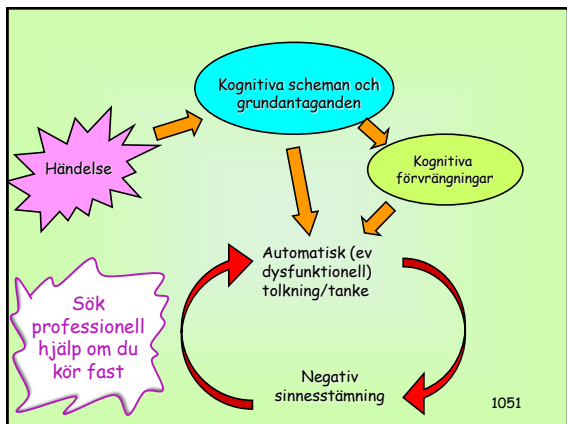
**Eller** så ser du till att din överbelastning märks och får konsekvenser för arbetsplatsens resultat, så att din chef blir så illa tvungen att göra något åt situationen.

1047

### Ett underutnyttjat sätt att få det bättre på jobbet:

Beskriva för min chef vilket ledarskap jag behöver





**"Mindfulness"**  
(medveten närvaro, sinnens närvaro, 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

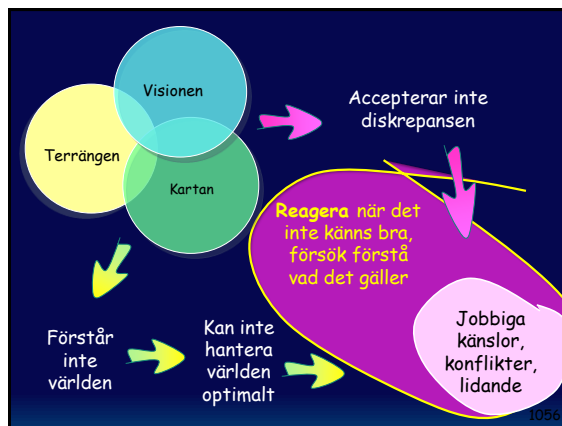
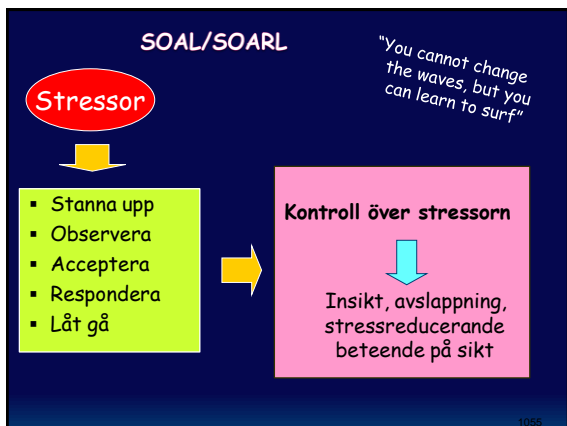
1053

**Peak performance**

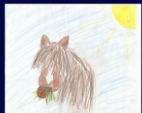
Fokuserad koncentration.  
 Medveten närvaro, "mindfulness".  
 Mental rörlighet och flexibilitet.  
 Effektivt tänkande.  
 Nyanserad och adekvat uppfattning av verkligheten.

**"Du" är inte där!**

1054



## 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.

## 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.
- Neglering och **kränkningar**.
- Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Man **ser ingen mening** med det man gör.
- **Kompromisser** och konflikter mellan arbetets krav och den egna integriteten.

### 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

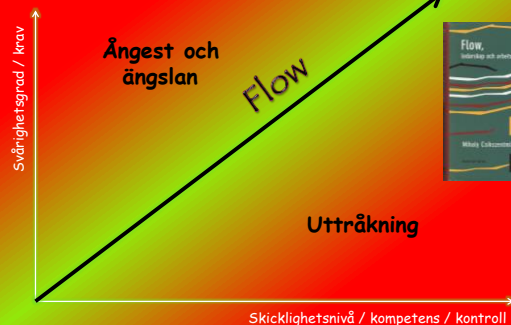
## Välj hur du ser på ditt jobb (eller byt)

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

eller

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

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs



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

Om du har tråkigt blir du tråkig!

1064

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.

1065

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje på 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, behärska och utföra något riktigt väl?					
7. Mening, göra gott för andra?					
8. Humör?					
9. Kommunikation?					
10. Delaktighet?					

1066

Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet:

**Andra människor!**

Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet

Kroppsliga behov

Trygghet

Gemenskap och tillgivenhet

Uppskattnig

Självförverkligande

1068

Hur skulle mina möten med mina medarbetare bli om jag utgår från att varje möte är en möjlighet?

- **Att uppleva glädje och mening.** Varje möte kan ge oss något för egen del.
- **Att göra gott, ge något** till en annan människa
- **Att lära mig något om den andre och om mig själv.** Jag har något att lära av varje människa jag möter.

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

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

### 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 stresstillstånden. Hur märker jag att medarbetaren är stressad?
5. En översikt över de vanligaste psykiska störningarna.
6. Hur **identifierar** man psykisk ohälsa? Vilka är de tidiga tecknen?
7. Ett par **instrument** för att värdera symtomintensiteten.
8. Hur kan organisationen **förebygga** skadlig stress och psykisk ohälsa?
9. **Insatser tidigt i förloppet** - vad kan organisationen göra för att hjälpa den som mår dåligt att vända utvecklingen?
10. Vad göra vid **etablerad sjukdom och sjukskrivning** - rehabilitering, andra insatser, vad fungerar, hur ska vi tänka?
11. Valfri fördjupning i mån av tid.

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

Nämda 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

Taskig arbetsplats - en principskiss



1093

Besvärliga medarbetare - en principskiss



1094

Förslag till gruppövning på din arbetsplats

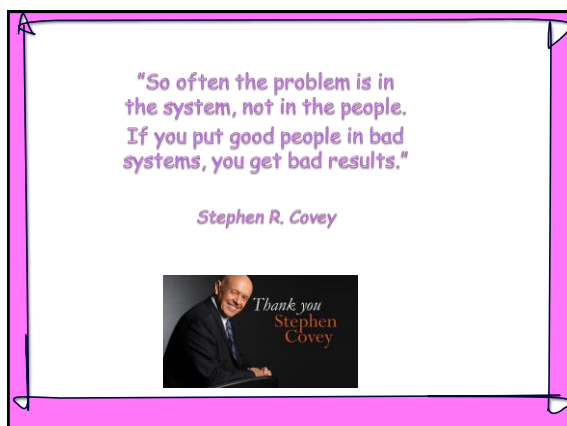
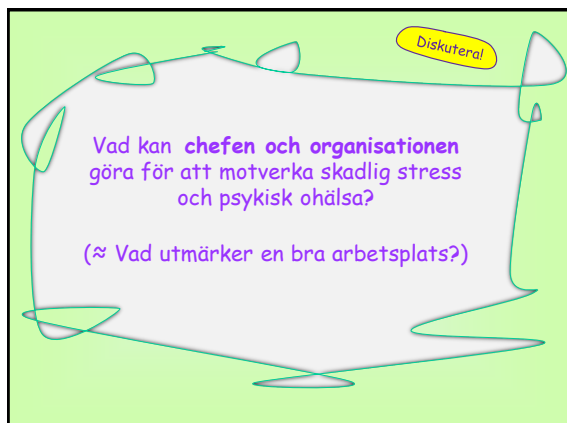
1. Försök komma på några saker som **du själv** skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi **tillsammans** göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med **ledningens** hjälp?

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).



## Hög arbetsbelastning värre...

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

1102

## Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man själv har.
- För svåra uppgifter, **orimliga krav** och förväntningar.
- **Understimulering** och uttrötning.
- **Belöningen uteblir**
  - Resultaten uteblir, man når inte det man föresatt sig, 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, orimliga krav och förväntningar.
- Understimulering och uttrötning.
- **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.

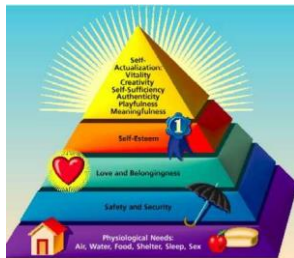
1109

## En anställning = TVÅ kontrakt!

### 1. Det uttalade



### 2. Det underförstådda



1110

Diskuterat

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

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

## How happy are your people?

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

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 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 arbetsmiljön bättre

av att bara utbilda den ena sidan.

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

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

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

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, 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?

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

NO ETT FÖRHÅLLNINGEN  
 LÄRN 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	Kultur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef.</li> <li>• Kan beslutas, t ex organisationsform.</li> <li>• Ofta det enda organisationen arbetar medvetet med.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledare.</li> <li>• Värderingar, hur vi är mot varandra.</li> <li>• Kan inte bestämmas, måste <b>levas</b>.</li> <li>• Har vi valt vår kultur? Eller lämnat kulturutvecklingen åt slumpen?</li> </ul>

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"

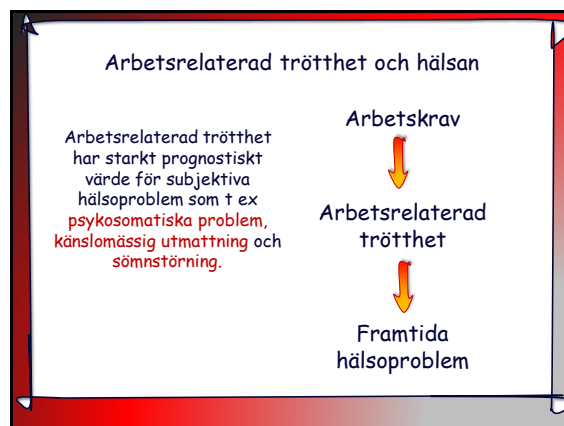
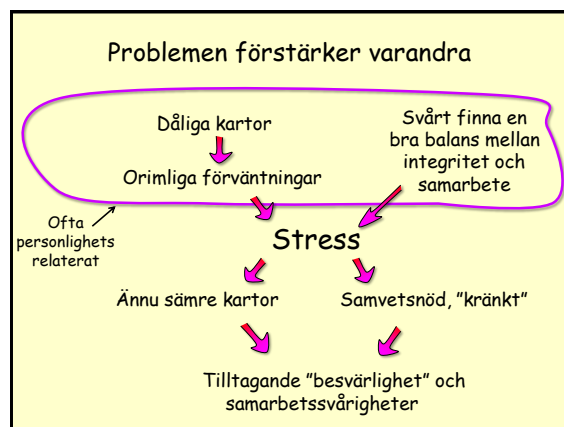
- Anställ de lämpligaste, inte de "bästa".
- Vad passar den här personen till, **var kommer just dennes begåvning bäst till sin rätt?**
- De som redan trivs där de är får nya jobb, inte de missnöjda.
- **Att leda sig själv är det svåraste i ledarskapet.**
- Gäller att hitta **ditt** sätt, ditt eget sätt.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



## Några stressvarningar att vara uppmärksam på

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

## Stress på jobbet bagatelliseras i medarbetarsamtal

Karlstads universitet

Individer med 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 2007 att undersöka hur arbetsplatser kan underlätta för sina anställda att både göra karriär och ha ett liv vid sidan av jobbet. En hypotes var att medarbetarsamtal kunde vara en bra grund för att i lugn och ro få diskutera problem och möjliga lösningar.

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 använt att arbetsbelastningen är för hög, glider under samtalets gång över till att i samspel med chefen bagatellisera problemen och lägga ansvaret för en eventuellt upplevd stress på sig själv eller ett krävande familjeliv.

- Normen är stark att den goda medarbetaren ska se stress som 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 videofilmsats och analyserats av två språkvetare, en sociolog och en litteraturvetare.

- Materialet är unikt. Det är visserligen gamla film, men det visar på mycket intressanta mönster. Eftersom medarbetarsamtalen är så nära kopplade till lönesättning, blir det alldeles för riskfullt att klaga tvärsamtalsställandena och därmed visa att man inte är stressad, säger Erica Sandlund, lektor i engelska.

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

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

Forskningen är en del av projektet Jämvärd 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.

1145



## 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

	Linholme	Dejima och Hunter	Malcolm Arthur m fl	Winer	Johns, Briggs, Andrews
Perfekt förutsägande av personens prestation = 1,0					
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0,0					
Gröfologi och astrologi		0,02 (gröfologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Antal utbildningsår	0,10				
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Kombination av strukturerad intervju och begüvningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" alt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendeeinriktad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begüvnings- och intelligenstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"Grüppövningar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Ostrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" alt, "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"					0,42
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetsgränhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15

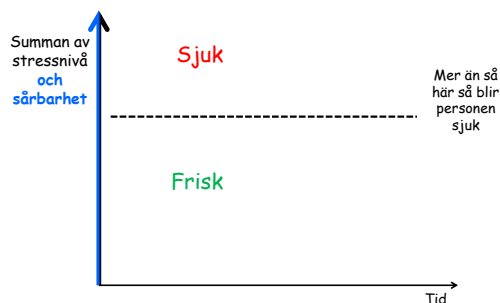
## Några frågor:

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

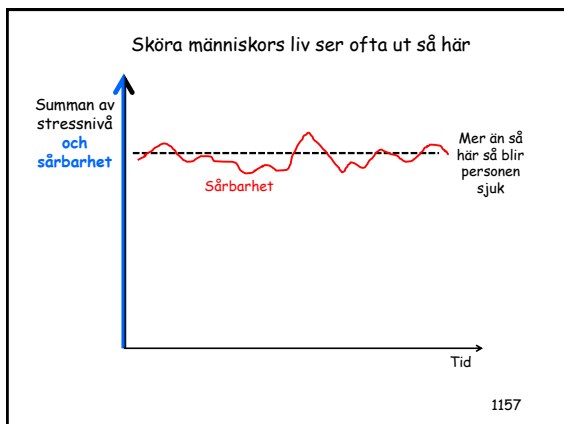
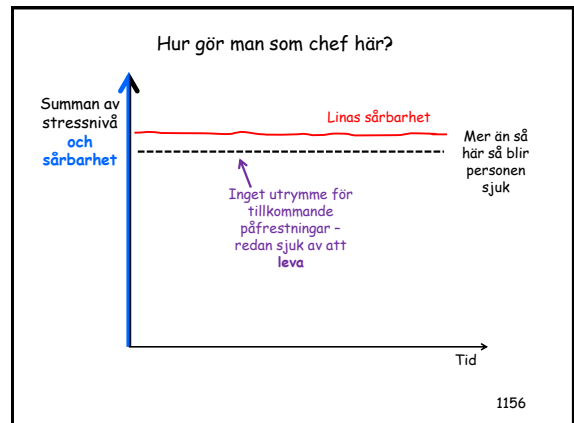
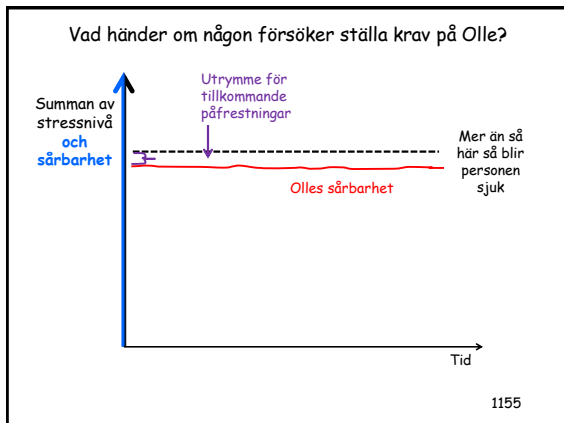
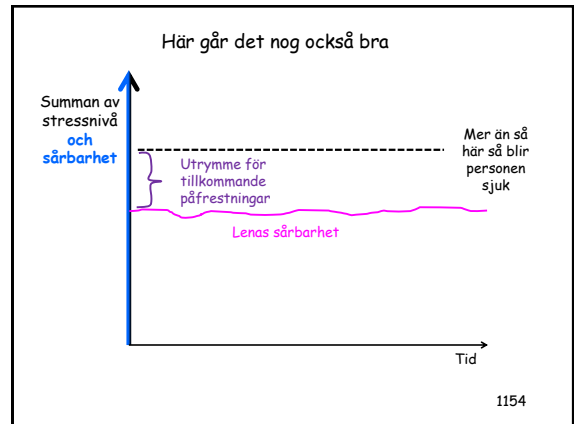
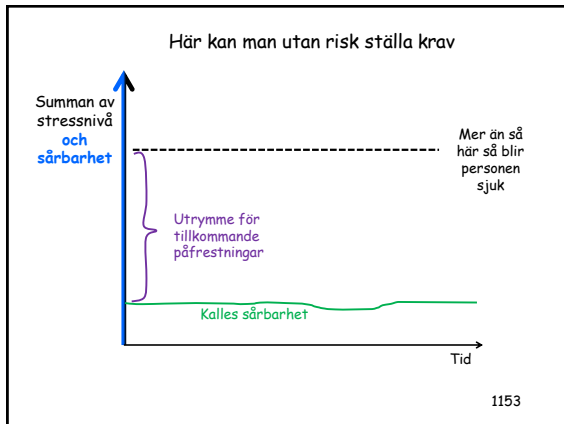
Finns det **förutsättningar** för just denna person att må bra hos oss?

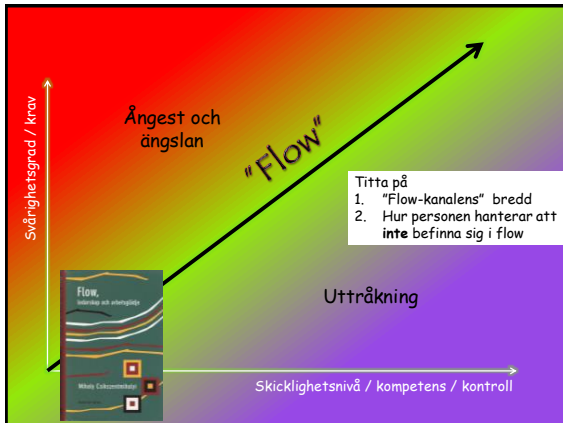
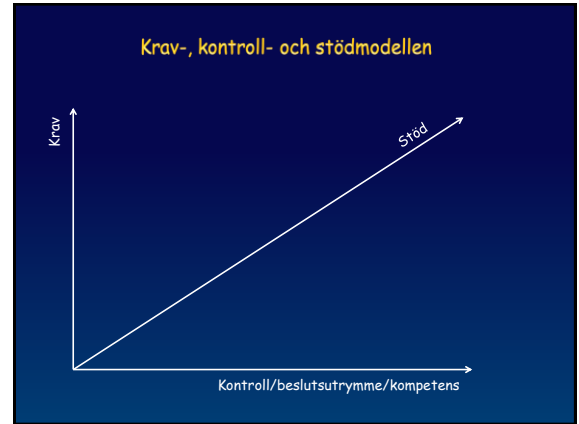
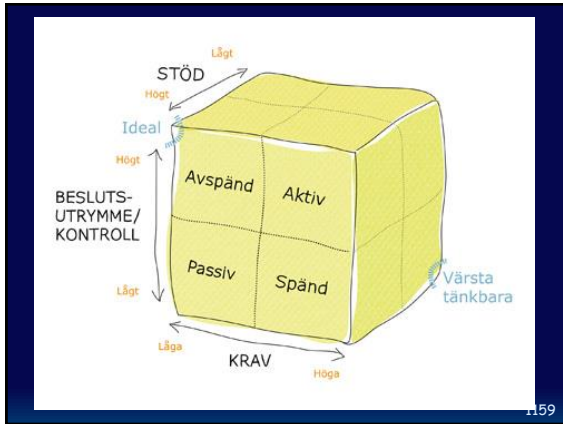
**Går** det ö h t att må bra hos oss?

## Hur stor marginal har personen?




1152



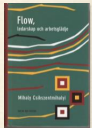


### Flow



- "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

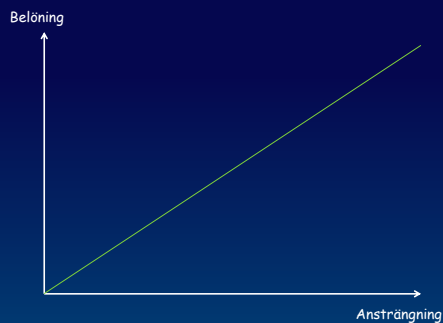
### Maximera eller optimera?

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

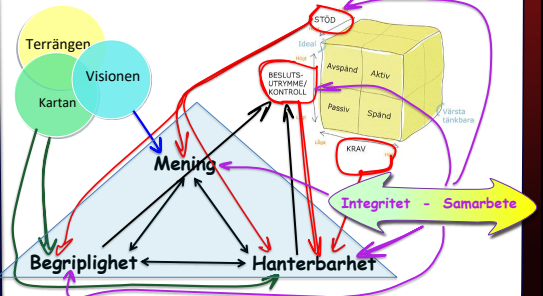
## Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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"

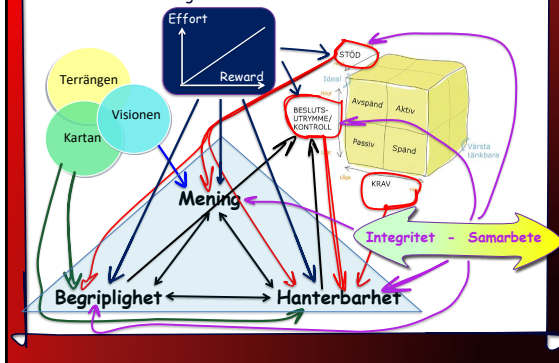
## Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

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

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



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



## Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

### Uppenbart:

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

### Inte lika tydligt:

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

## En god arbetsplats förebygger utbrändhet

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

Maslach och Leiter

1177

## 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 Leitner

## 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 kompetenser 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 Handelshögskolan 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 diskussioner om avvägningar, motsättningar och paradoxer, säger Philip Runsten i ett pressmeddelande.

I de framgångsrika grupperna ses mål och arbetssätt 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 arbetskamrater bidrar också till att du lever längre, enligt en studie från Tel Aviv University, rapporterar Reuters och tidningen Chefer.

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.

Ylva Ednerhall

Goda jobblattoner minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

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
- Ömsidigt 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

## 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, besvärighet...

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



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

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  
Stärka min självkänsla  
Har inget annat för mig  
Ingen aning  
Varför inte?  
Materiell tillfredsställelse  
Karriär  
Pengar  
Försörja min familj  
Roligt  
Kall, bidra till en bättre värld  
Inre tillfredsställelse  
Mening

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 SAM**manhang:

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*

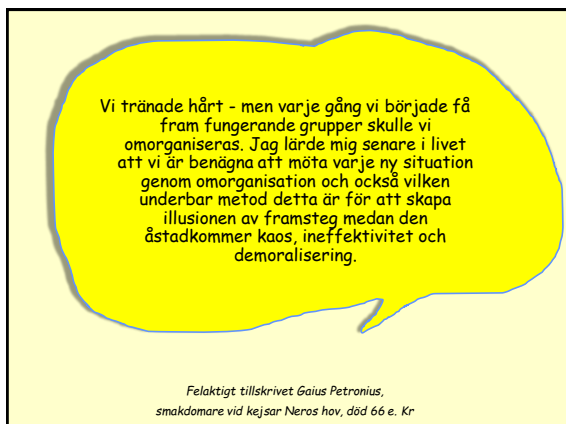
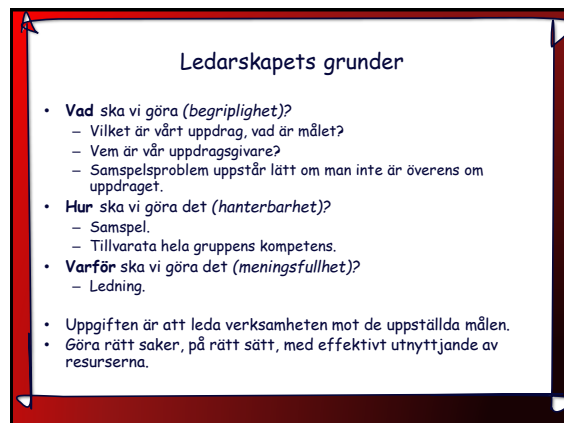
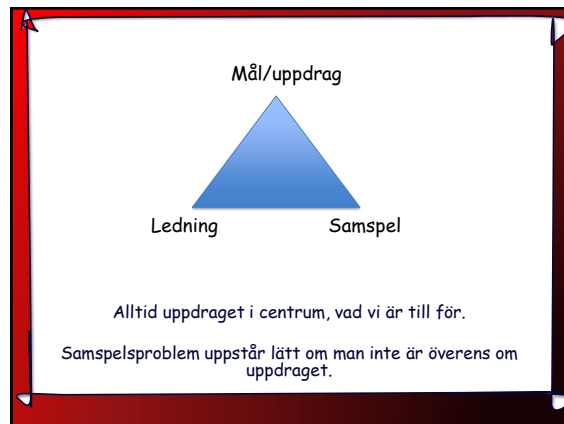
Släpa sten eller bygga katedral?

1200

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

1201



En **tänkvärd** berättelse

En svensk och ett japanskt företag bestämde sig för att utkämpa en årlig roddtävling med ett åttaamanslag. Bågen manskapen tränade länge och när dagen för roddkampen kom var båda lagen i absolut toppform. Men Japanerna vann med ett förläng på 1 km.

Efter roddläget var moralen i botten hos det svenska laget. Högsta ledningen beslutade att man skulle vinna på följande år och tilltante en projektgrupp som skulle undersöka problemet.

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

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

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

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

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

### Två förhållningssätt vid omorganisation

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

↓

**Stressar sig själv**

Pertti Simula

### Två förhållningssätt vid omorganisation

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

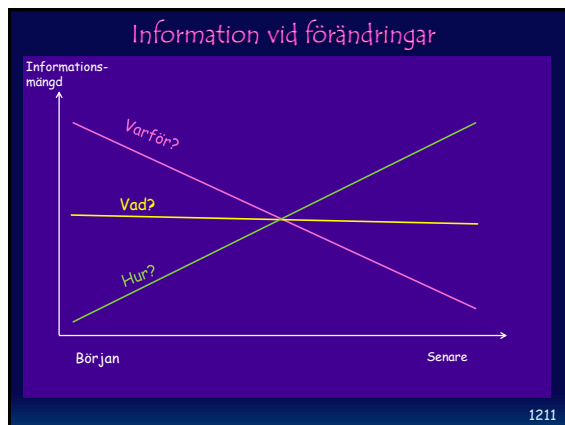
↓

**Stressar inte sig själv**

Pertti Simula

### Omorganisera?

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



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 arbetssituationen			
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

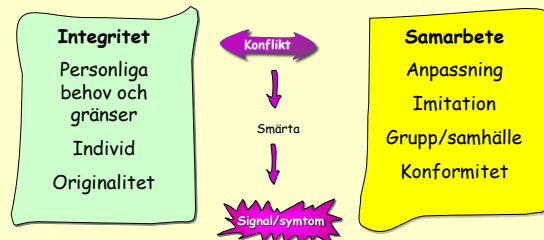
**Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det**

Hög arbetsbelastning värre...

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

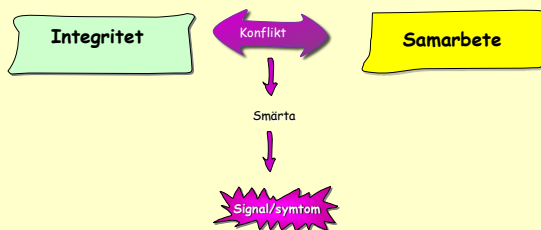
1214

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

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

**Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?**

Se avsnittet om rehabilitering

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

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

**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 värda 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.
  - LUKSUS-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 arbetsituation.
11. Gradvis arbetsåtergång.

Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen 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 effektivt arbetstrivsel** 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 bottnar i din medmänsklighet och din kompetens i hur man hjälper människor att må bra.
- Det är inte så svårt - de allra flesta medarbetare kan mycket väl beskriva vad de behöver, och de flesta har också rimliga krav.
- Om du inte tycker att denna bit är genuint rolig och stimulerande, eller om du tycker att det inte är ditt jobb att hålla på med detta har du hamnat på fel post.

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

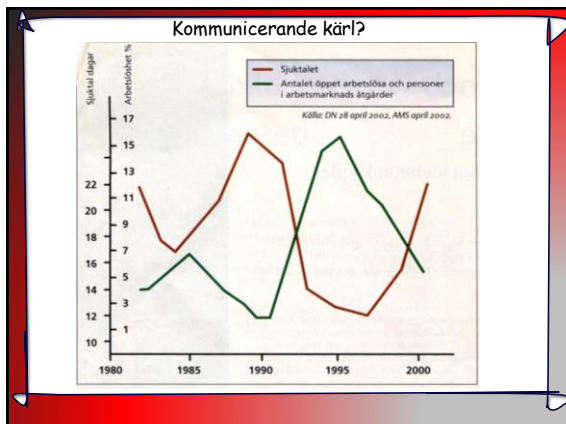
Läkartidningen nr 36 2011

### 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 kureras en människa som dränerats på samhörighetskänsla och friska känslor.

Lars Tavoun, Läkartidningen nr 46 2007

### Företag med friska medarbetare

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

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

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

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

"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på [www.dagensjuridik.se](http://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.
- Upplösning av existerande grupper. Vi får vår bekräftelse och känslomässiga näring från andra, och dessa är inte självklart utbytbara.
- Otydligt ledarskap och suddiga arbetsbeskrivningar, i kombination med krav på höga prestationer.
- Individrelaterade faktorer som t ex bristfällig självkänsla, svårigheter att säga nej och sätta gränser, existentiella faktorer, meningslösa eller omöjliga arbetsuppgifter.
- Kulturellt betingat förnekande av känslors avgörande betydelse. Vi befinner oss ständigt i något slags känslotillstånd, och detta är drivkraften för allt liv.

Lars Tavoun, Läkartidningen nr 46 2007

### Företag med få sjukskrivna

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

Samt att chefen har högst 15 underställda.

## Vad skapar friska företag?

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

## Utmärkande för friska företag

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

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 policys 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

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

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

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

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

## Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

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

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

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

## Ledarskapet påverkar medarbetarens hälsa

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

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

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

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

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

## 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

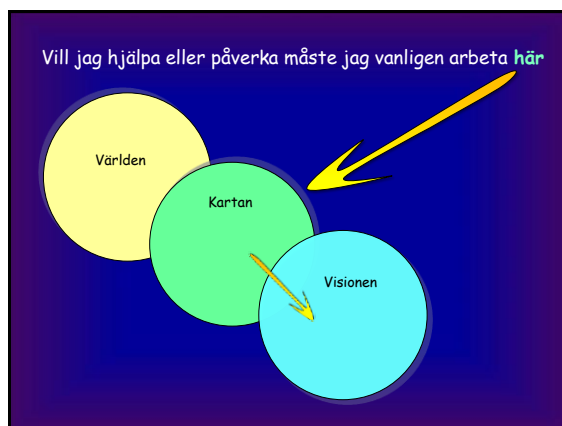
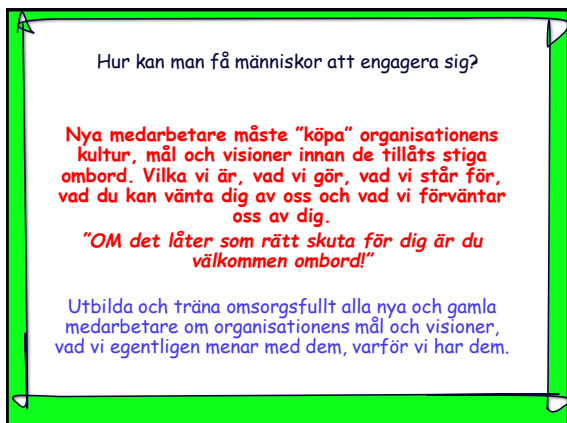
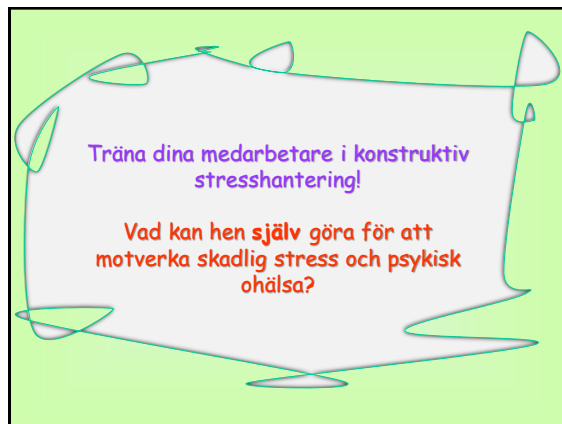
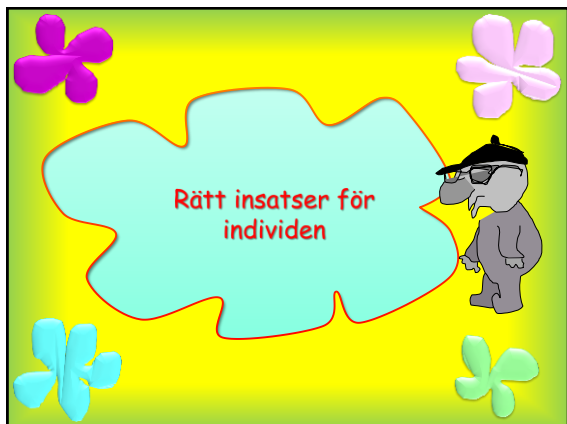
## Stresshantering på arbetsplatsen

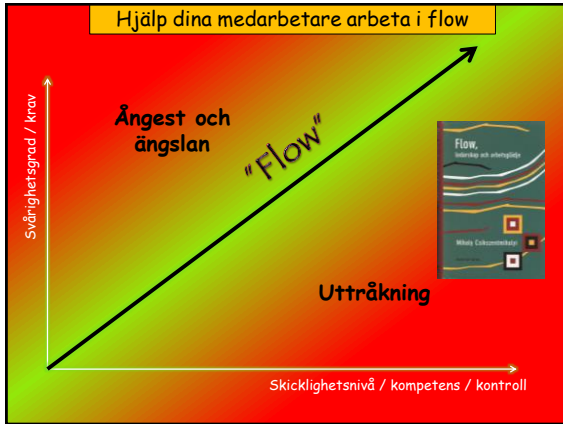
- Långsiktigt arbete, tar aldrig slut.
- Stresshantering på både organisatorisk och individuell nivå.
- Hur är vi med varandra här?
- Arbeta utifrån mål och värderingar.
- Delaktighet och arenor för möten. Informations-APT och diskussions-APT.
- Skapa tid för reflektion.
- Kontroll och autonomi.
- Lev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

## Stresshantering på arbetsplatsen

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







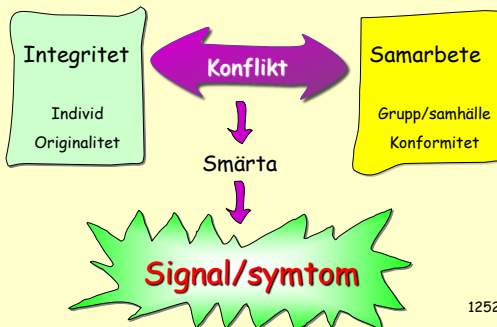
### Ledaren, medarbetaren och flow

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

Csikszentmihalyi

1251

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

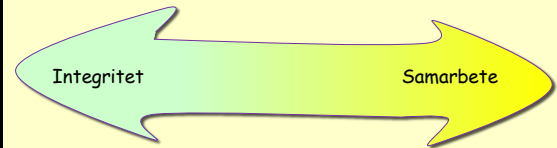


1252

### Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

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



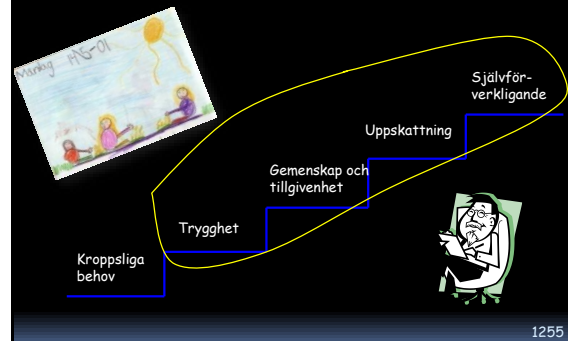
Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

1253

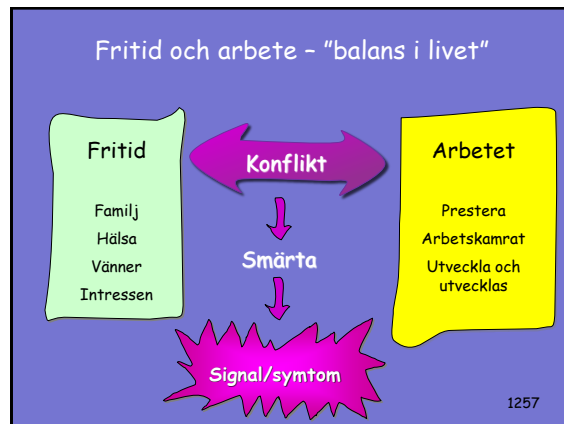
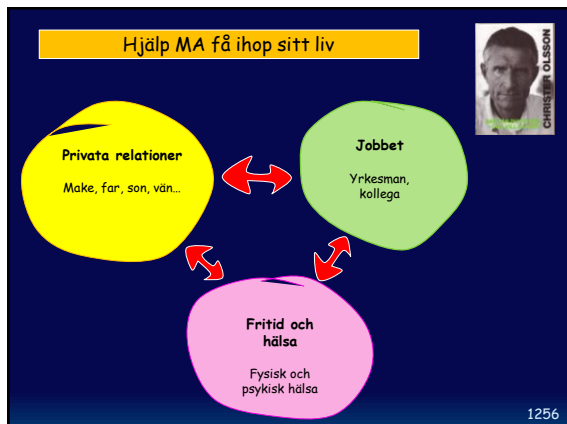
### Integritet och samarbete

- 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 skärda lyckliga medarbetare, tacksamhet, ansvarstagande och lojalitet.

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet



1255



### Hjälp MA välja bort

Sluta med snartast:	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 må bra

1259

### Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

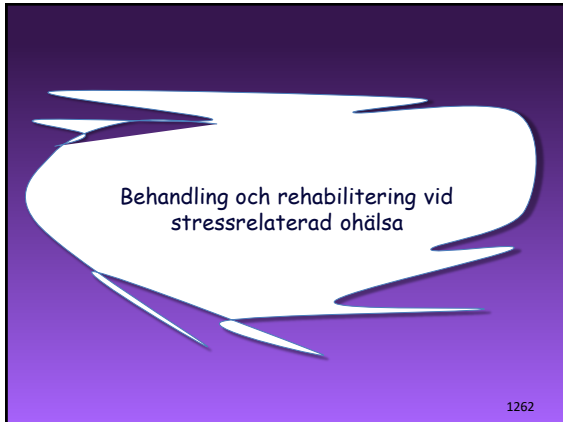
1260

### Hjälp MA återta förlorad mark i tid

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

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

1261



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

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

## Behandlingsstrategier

6. Lära 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 behandlingserfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

## Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

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

1274

## Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

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

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling vid utmattningssyndrom: Minska belastningen och öka resurserna

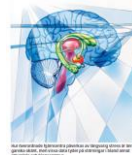
1. Primärt omhändertagande (tid, lyssna, förtroende, information)
2. Uteslut psykiatrisk samsjuklighet
3. Sjukskrivning vanligen
4. **Back to basics** (återerövra ett normalt liv)
  - Struktur och regelbundenhet
  - Sömn (ev sömnskola, kognitiv inriktning)
  - Fysisk aktivitet
  - Vänner
  - Fritid
5. **Samtalsbehandling** (hur hamnat här, varför inte lyssnat på sina egna signaler?)
6. Läkemedel vid behov
7. Avspänningsmetoder (ev sjukgymnast)
8. Arbetslivsinriktad rehabilitering
  - **Successiv arbetsåtgång, vid rätt tidpunkt i processen** (inte för tidigt)
  - Realistisk diskussion med patienten om vad hen klarar och inte klarar
  - Initialt eventuellt bara praktiska uppgifter
  - **Arbetsträning**

## Att tänka på vid patienter med UMS

- Ofta skam- och skuld känslor.
- Avgörande att patienten känner att hen hanteras seriöst och tas på allvar.
- Närmaste chef och arbetskamrat är nyckelpersoner.
- Bemötandet på arbetsplatsen mycket viktigt.
- Hjälp att hitta rätt/lagom arbetsuppgifter.
- Realistisk förväntan på produktivitet första tiden, börja litet och lagom.
- Gärna arbetsträning.
- Finns företagshälsövård?

## Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. **Stresskänslig**
  - Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
  - Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.
2. Svåra **kognitiva störningar**, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion
  - Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingsätt.
3. **Energibrist, uttröttbar** redan vid låg belastning
  - Förlamande trötthet.
  - Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.



## Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetets krav.
  2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
  3. Psykosociala faktorer i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.
- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
  - Passiv ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder med klara mål är av ondo.
  - Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning; det beror på!

## Arbetslivsinriktad rehabilitering

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

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

### MEN:

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Mer om arbetsgivarens möjligheter vid stressrelaterad ohälsa

1286

## Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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

## Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

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 arbetsituation 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/](http://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 chefen** att vårda sin personal - annars är det ju meningslöst att lära upp cheferna (min anmärkning).
5. **Reflekterande kollegiala samtalsgrupper** med strukturerat arbetssätt.
6. **Arbetsmiljö- och hälsoenkäter**, t ex AHA-metodiken.
  - Riktade insatser som engagerar de anställda genom feedback och individuellt anpassade förslag ger störst kostnadseffektivitet.
  - Erbjud de i riskzonen feedback och adekvata hjälpinsatser (FHV, kurser).
  - Förutsätter chefernas engagemang och medverkan.
  - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. **Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.**
9. **Gruppterapi för sjukskrivna** (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. **Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetsituation.**
11. **Gradvis arbetsåtergång.**

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



### Rehabiliteringsgarantin (1)

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

### Hädiska tankar?

- KBT inom rehabiliteringsgarantin är spel mot ett mål - försöker få individen åter till jobbet men låter arbetsgivaren gå fri.
- Hur vet vi att det är bra för medarbetaren att återgå till den arbetsplats som gjort hen sjuk?
- Kan det vara så att KBT visst fungerar - den hjälper medarbetaren inse att hen **inte** bör återgå till denna arbetsplats?
- Ett mer etiskt effektmått är påverkan på medarbetarens mående.

### Rehabiliteringsgarantin (2)

- Men mothugg från ISF och IFAU, som gjort utvärderingen som RR grundar sin bedömning på:
  - KBT en effektiv och lönsam metod för de allra flesta.
  - Man såg förvisso ingen positiv effekt för de som var sjukskrivna vid studiens början, men för majoriteten (80%) minskade KBT såväl framtida vård- och läkemedelskonsumtion som sjukfrånvaro jämfört med annan behandling.
  - KBT innebär besparingar för både stat och landsting.
  - Svagt stöd för att olika typer av rehabilitering skulle öka återgången i arbete för dem som redan är sjukskrivna, **men KBT är kostnadseffektivt när det gäller att förebygga framtida sjukskrivning.**

### ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

1. Syftet att underlätta arbetsåtergång vid stressrelaterad ss genom att i tidigt skede intervjua på arbetsplatsen.
2. Tidigt inleda dialog mellan den sjukskrivne och arbetsplatsen (närmaste arbetsledare).
3. Avser att rätta till obalansen (mellan t ex krav och kontroll) som antas ha orsakat ohälsan.
4. Söker lösningar, som ibland kan involvera såväl arbetsplatsen som individen
  - Vilka förändringar tycker den sjukskrivne skulle behövas för att kunna återgå i arbete?
  - Därefter intervjuas arbetsledaren på samma tema.
  - Två teammedlemmar träffar nu arbetsledaren och patienten tillsammans på arbetsplatsen för att stimulera till en dialog om hur man nu skulle gå vidare för att underlätta 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

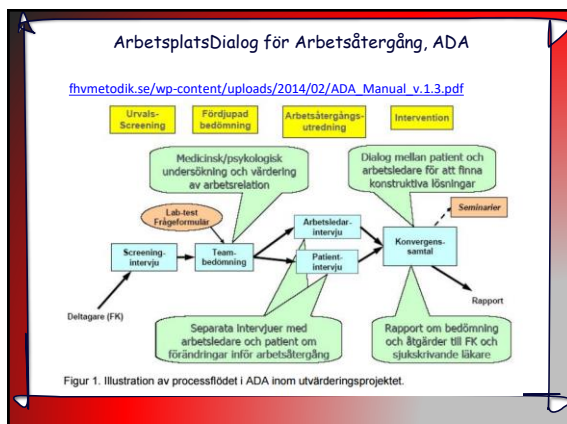
### Vad är det för samhälle vi skapat?

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

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



### ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- [http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA\\_Manual\\_v.1.3.pdf](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 konvergenssamtalen

- Ska resultera i konkreta överenskommelser
- Minskad arbetsbelastning
- Individuell behandling
- Gradvis arbetsåtergång
- Stöd och hjälp
- Förändringar i arbetssinnehåll
- 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	Individeriktad rehabilitering
Arbetsåtergång, heltid	60%	60%	
Arbetsåtergång, deltid	30%	10%	
Arbetsåtergång i någon omfattning	89%	73%	
Ej alls åter i arbete	10%	30%	40-50%

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

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

### 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**: Självsättning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
  - **KEBS**: Karolinska Exhaustion Disorder Scale, skapad av Karolinska Institutet.
- [www.trialrand.lu.se/webbhotell.ldc.lu.se/luqsus/LUQSUS-K\\_v.3.0\\_%C3%96verblick.pdf](http://www.trialrand.lu.se/webbhotell.ldc.lu.se/luqsus/LUQSUS-K_v.3.0_%C3%96verblick.pdf)

### LUCIE

Syftet med LUCIE är att kunna identifiera 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
- Hålsobesvär

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

## QPS-Mismatch

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

## S-UMS

- Självskattning av Socialstyrelsens kriterier för utmattningssyndrom, skapat av Institutet för Stressmedicin, Göteborg.
- <http://www.varegion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20of%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 pressad under 6 månader eller mer?  Nej  Ja
3. Har du under de senaste två veckorna upplevt:
  - a) Koncentrations- eller minnessvårigheter?  Ja  Nej
  - b) Påtagligt nedsatt förmåga att hantera krav eller göra saker under tidspress?  Ja  Nej
  - c) Att du varit känslomässigt lätttrörd eller lättirriterad?  Ja  Nej
  - d) Problem med sömnen?  Ja  Nej
  - e) Att du känt dig kroppsligt svag eller lättare blir uttrötad?  Ja  Nej
  - f) Kroppsliga besvär som smärtor/värk, ont i bröstet, hjärklappning, besvär från mage eller tarm, yrsel eller ökad ljudkänslighet?  Ja  Nej
4. Har ovanstående besvär (fråga 1-3) påtagligt försämrat ditt välbefinnande och/eller din funktionsförmåga (arbetsförmåga, familjeliv, fritidsaktiviteter eller i andra viktiga avseenden)?  Ja, i allra högsta grad  Ja, något  Nej, inte alls

## KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- [www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/](http://www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/)
- [www.viss.nu/Global/Blanketter/om\\_KES.htm](http://www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607466.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607466.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607470.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article3607470.ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2)

## Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

Fyll i själv

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

## Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

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

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

### Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

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

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

### Diskussionsteman som valdes

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

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

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

1. Krav och resurser
2. Tid, ork och arbetsro
3. Reflektion och eftertanke
4. Feedback
5. Arbetsledning
6. Kamratskap och arbetsglädje

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

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

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

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

### Resultat

- Bättre upplevd **hälsa**.
- Upplevelse av mindre **krav** och lägre grad av **utmattning**.
- Mindre **stress**, **minskade stresssymptom**, **minskad ilska och oro**.
- **Utvecklingsmöjligheterna och delaktigheten** i arbetet hade ökat i högre grad.
- Ökat upplevt **socialt stöd** i arbetet.
- Hälften fortsatte att träffas efter att gruppsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

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

### Resultat (1)

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

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

### Resultat (2)

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

*Gruppsamtal 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 NÄR 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 "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."



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

Nöjda 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.
- **Arbete 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 värda 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

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

Inre tillfredsställelse

Ingen aning

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Roligt

Materiell tillfredsställelse

Karriär

1339

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

Stärka min självkänsla

Har inget annat för mig

Inre tillfredsställelse

Ingen aning

Mening

Kall, bidra till en bättre värld

Varför inte?

Pengar

Försörja min familj

Roligt

Materiell tillfredsställelse

Karriär

1340



Att hitta det som passar en

Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

1341

Hur ser du på ditt arbete?

Diskuterat

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.

1344

...allt arbete är tomt, utan kärlek (...). Det är att fylla allt du skapar med en fläkt av din egen ande (...). Arbetet 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

1346

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.

1347

Sådan 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

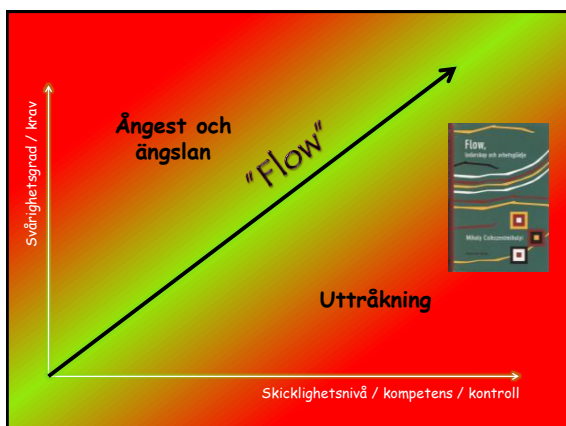
Livsresurser

Kontroll  
Socialt stöd  
Mening och sammanhang  
Goda livsvanor



Tack till Aleksander Perski

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?

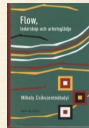
- Bristande balans mellan uppgifterna och medarbetarens kompetens.
- Brist på kontroll över arbetsuppgifter, tempo mm.
- Oklara målsättningar.
- Svårt att uppfatta meningen.
- Brist på adekvat, omedelbar feedback.
- Bristande variation, monotona uppgifter.
- Utnyttjandet av tiden styrs av rytmer som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

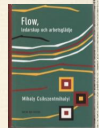


Csikszentmihalyi

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**.

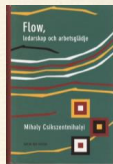


Csikszentmihalyi

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 självbelöande. Aktiviteten är värd att göra för sin egen skull, för den känsla den ger utövarerna.
- 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

## Arbetsglädje - medarbetarens möjligheter

1361

## Till verket - järnet mot arbetsglädjen!



1362

## 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

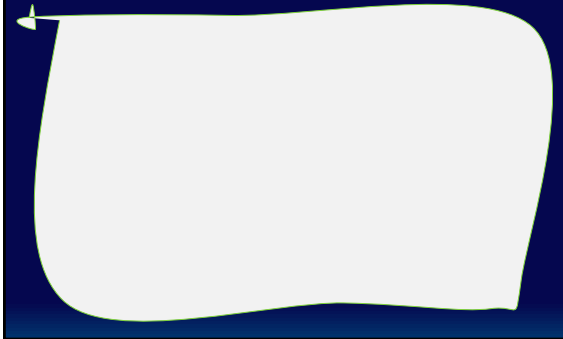
1. Försök komma på några saker som **du själv** skulle kunna göra för att ha det roligare på din arbetsplats, dvs saker som du själv kan påverka.
2. Vad kan vi **tillsammans** göra för att trivas bättre på jobbet?
3. Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med **ledningens** hjälp?

1364

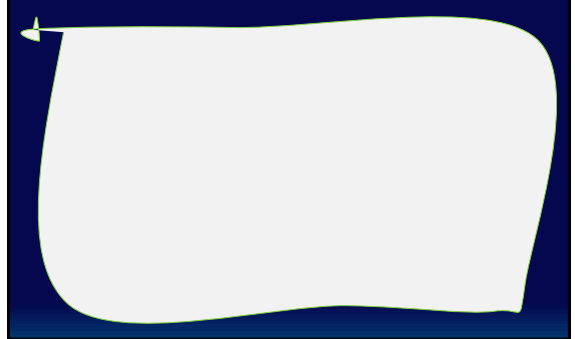
## 1. Saker jag själv kan göra för att få det roligare på jobbet



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



## 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

2016-10-06

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 uppbjuda 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?



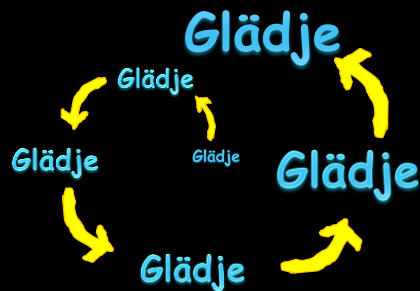
1371

Skulle du vilja ha dig själv  
till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



1372



1373

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

Vänstingarna?

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



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

1386

### Träna medarbetarna i att klaga konstruktivt

#### Icke konstruktivt

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvårad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

#### Konstruktivt

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 någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det verkliga problemet, inte bara symptomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att finna varaktiga lösningar och gå vidare.
6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Leder till förändring. För 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

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

Två KONSTRUKTIVA frågor att ha med sig

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

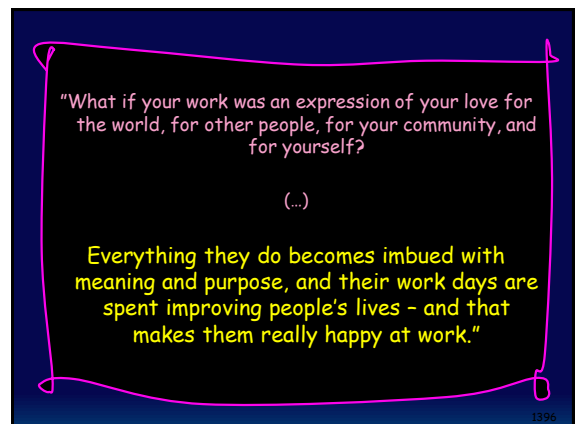
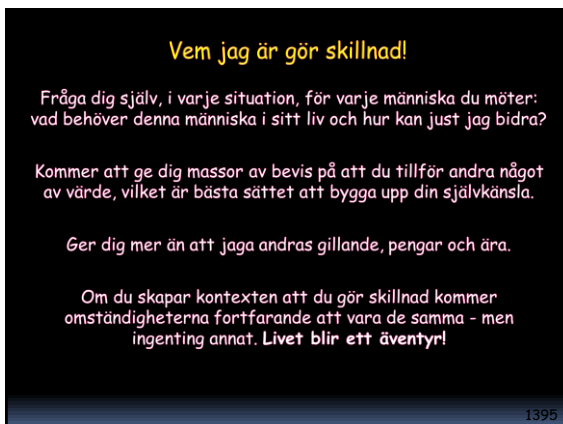
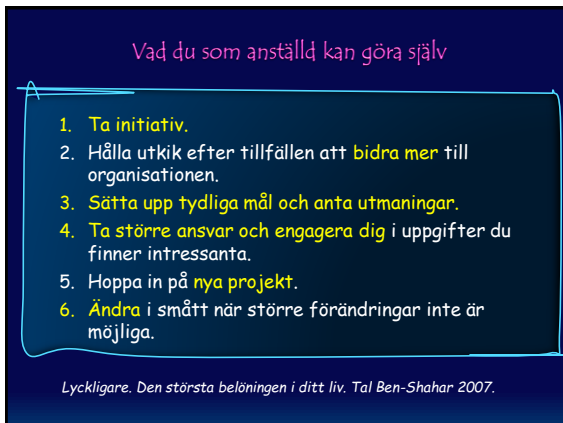
1389

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

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

1390





"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 kompensationer 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



1401

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 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 han innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



1404

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.

## Boostr motivationen

Samt leta rätt på fler eldsjälar

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. Humor?					
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.

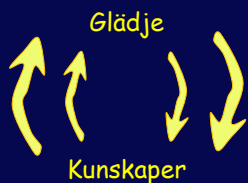
Fråga dig hur du kan hjälpa dig själv och andra att

- 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 valsituation.

**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 arbets 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.

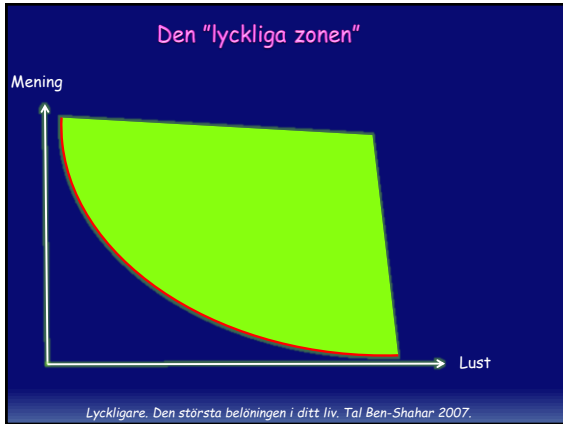
Vilken av dessa nivåer vi befinner oss på är avgörande för såväl vår upplevelse av arbetsglädje som för vårt välbefinnande och vår hälsa generellt i livet.

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 utvecklingssamtalet
  - 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



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

Diskuterad

Man kan rammla ganska ofta

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?

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

1434

### Kjærulfs 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) behöven:	Grupp-specifika behov:	Kalle behöven:



## Att skapa en attraktiv arbetsplats innebär en konkurrensfördel

- Större möjligheter att välja sina medarbetare.
- Gladare, friskare, mer motiverade och mer produktiva medarbetare.
- Möjlighet till god hälsa är en stor del av arbetsgivarens attraktivitet för den anställde.

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 **självständigt** när det behövs.
- Nöjda medarbetare får **mer gjort**, är mer  **kreativa** och uppfinningsrika, är mer **flexibla**, arbetar bättre i lag.
- Högre **produktivitet, kvalitet och försäljning**.
- **Mindre stress och utmattning, lägre sjukfrånvaro**. "Bad jobs kill people".
- **Nöjdare kunder**.

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.
- **Kommunicerar** och arbetar bättre i lag.
- **Lär sig** fortare.
- **Får mer gjort**.
- **Bryr sig** om resultatet.
- **Gör 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 på.

## Inre motivation är mycket viktigare än yttre

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

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 värda 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

Medarbetaren måste vilja göra det som jobbet kräver



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

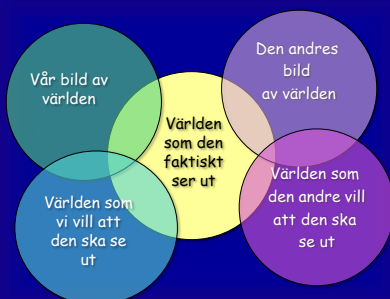
Har din organisation insett och tagit konsekvenserna av detta?

1469

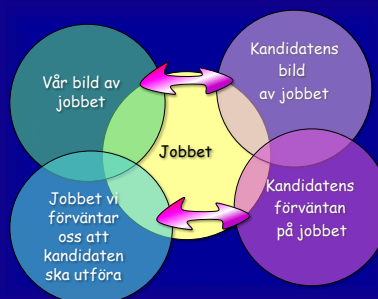
Behandla inte alla medarbetare lika. Medarbetarna är jämställda men inte jämlika. De har olika behov och ska därför bemötas individuellt. Vad behöver just denna människa för att må bra och prestera på toppen av sin förmåga?

1470

Vad menar vi med att "förstå"?



Detta kan aldrig gå väl



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 jättnet 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 med 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 menad.
- Personligt.
- I rätt tid, det vill säga snart.
- Kritik ges alltid i enrum men beröm gärna inför andra.

1500

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

- I rätt tid, det vill säga snart.
- 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 utvecklingssamtalet en gång per år.
- **Ge inte feedback när någon av er är upprörd. Vänta tills båda är i balans.**
- **"Kom" från rätt ställe.** Särskilt vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen **gäller en konflikt** er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- **Positiv feedback** har ofta större effekt än korrigerande.

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 utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- **Var tydlig.** Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- **Använd jagspråk.** "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- **Visa att du bryr dig** och vill hjälpa till att lösa problemet. Visa empati och förståelse.
- **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