

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

7

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?

Ingebjørg Steen Jensen

**ONA FYR.**

För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

ME ETT FÖRORD  
AV LEON NORDIN

8

Hur använder vi organisationens tre centrala resurser?

1. Medarbetarnas *uppmärksamhet*
2. Medarbetarnas *tid*
3. Medarbetarnas *energi*

Det handlar om **respekt** för medarbetarna!

9

Vad drömmar vi om?

"Vi har allt, men det är också allt vi har."

- Tid
- Hälsa
- Närhet
- Känslor, upplevelser och gemenskap
- Helhet, emotioner och fantasi
- Ha roligt
- Spänning

**Vi har ett liv utanför arbetet, som är lika viktigt.**

10

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

Satsa alltså på **trivsel, arbetsglädje och gemenskap.**

Får dina medarbetare detta på jobbet?

Trygghet

Gemenskaps och tillgivenhet

Uppskattning, självkänsla

Självförverkligande

Kroppsliga behov

12

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.

Nämda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."

↓

"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

14

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.**

15

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*

### Några aspekter på en sund arbetsplats

**Håll folk friska**

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

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

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

### Några oundgängliga ingredienser

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

### Faktorer som bidrar till ohälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

32

### Faktorer som främjar hälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

33

### 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).

34

### 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.

35

### Några egna erfarenheter som arbetsledare

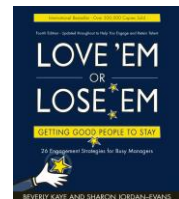
Skapa en arbetsplats där människor trivs!  
Behoven varierar, men så gott som alla vill:

- 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.

36

### 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. Självstyrelse, en känsla av att kunna påverka mitt arbete



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

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

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

38

Stötta dina medarbetare, och hjälp dem att prioritera och att skydda sig mot skadlig stress.

### Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

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

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

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

Integritet

Samarbete



41

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

#### Se 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. Mening och glädje!
- Du är en "produktionsresurs". Utveckla dig själv och ditt kunnande kontinuerligt.
- Insikten att livet är mycket mer än arbetet kan göra dig till en bättre medarbetare.
- Ansvaret för allt detta ligger på dig själv.

### Att strunta i andra är inte att "prioritera"

Se till att alla ärenden blir omhändertagna. Du kanske inte finner ärendet viktigt, men du kan vara övertygad om att den som kommer med ärendet tycker det.

### 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, Lakartidningen nr 36, 2011

### De viktigaste strategierna för stresshantering på arbetsplatsen

**Frihet, kärlek och mening**

Socialstyrelsen 2003

### En genväg till nöjda medarbetare som levererar

Vad tycker DU?

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

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

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

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

46

### 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

foretagshalsokollen.se/defyranycklarna/

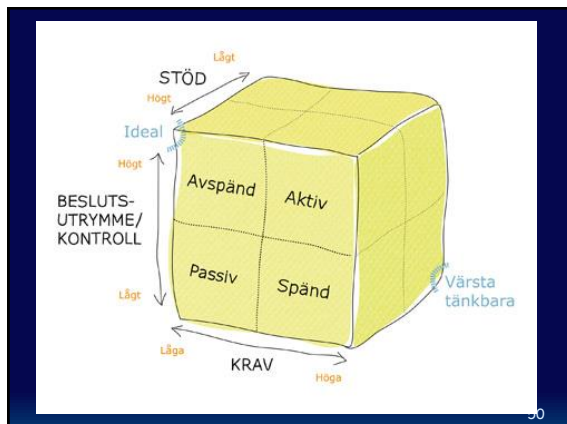
 <p><b>Ledarskap &amp; kompetensförsörjning</b> Ett södjande, tillitstillt ledarskap minskar stress, samtidigt som det ökar effektiviteten och motivationen i organisationen.</p> <p>Läs mer »</p>	 <p><b>Kommunikation &amp; kännedom</b> Fungerande kommunikation är en viktig friskteknik. I företag med hög sjukfrånvaro har personalen stor kunskap och kännedom om hela organisationen.</p> <p>Läs mer »</p>
 <p><b>Delaktighet</b> Delaktighet ökar både engagemang och tillitetsallier på jobbet. Människor som känner sig delaktiga har också bättre kontroll över sin arbetssituation.</p> <p>Läs mer »</p>	 <p><b>Syner på hälsa &amp; sjukfrånvaro</b> Det krävs fungerande system för att fånga upp anställda som riskerar ohälsa. De mest avgörande insatserna är de som sker tidigt.</p> <p>Läs mer »</p>

### Företag med friska medarbetare

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

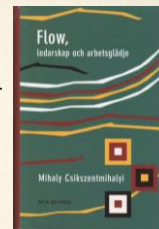
"Hälsa och framtid", Magnus Svartengren, KI, redovisat på [www.dagensjuridik.se](http://www.dagensjuridik.se) 1 juni 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg





## 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

51

## 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.



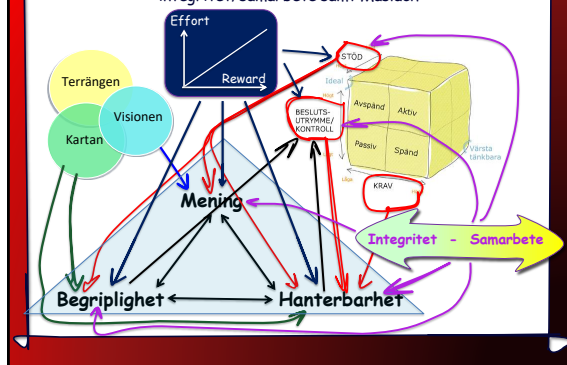
Csikszentmihalyi

52

## 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
  - Människor, inte bara medarbetare
  - Gemensam målsättning
4. Ansträngnings/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

## 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. Kunnna 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)

56

## 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.



57

## 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.



58

## 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.

59

## 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.

60

## 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

61



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

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



Skapa rimliga förväntningar  
på vad arbetet innebär.

62

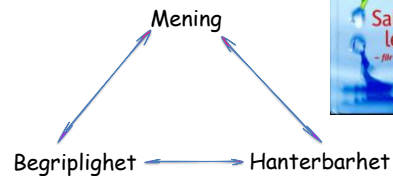
Vad gör oss lyckliga?

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.

Salutogent ledarskap och KASAM



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?

66

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

67

Vägra göra meningslösa saker!



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.

71

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.

72

Verksamhetens viktigaste val

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

73

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.

74

## "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.**

75

## "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.**

76

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger jätterät 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.

77

## 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.

78

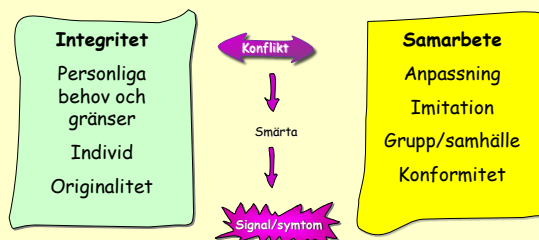
## Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

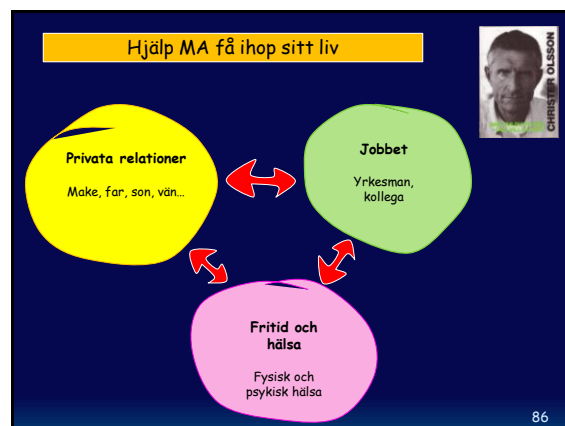
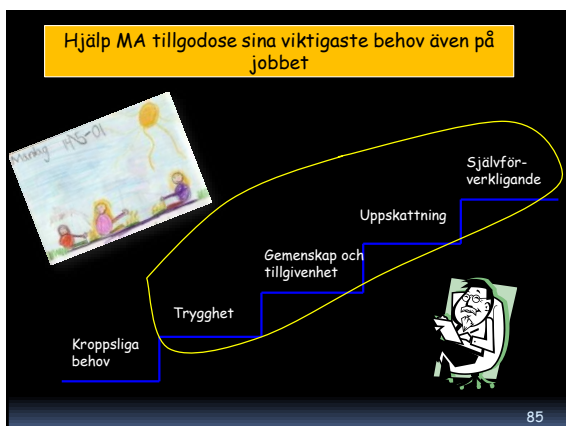
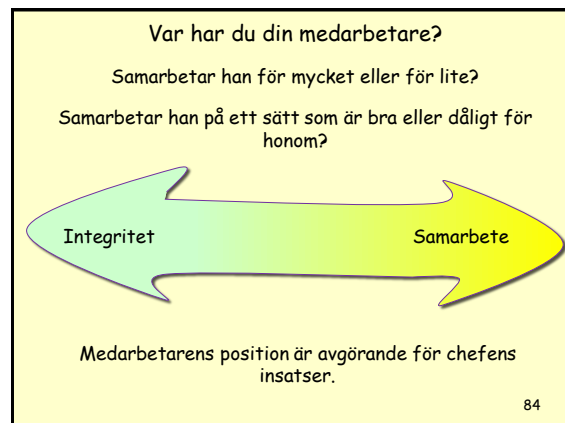
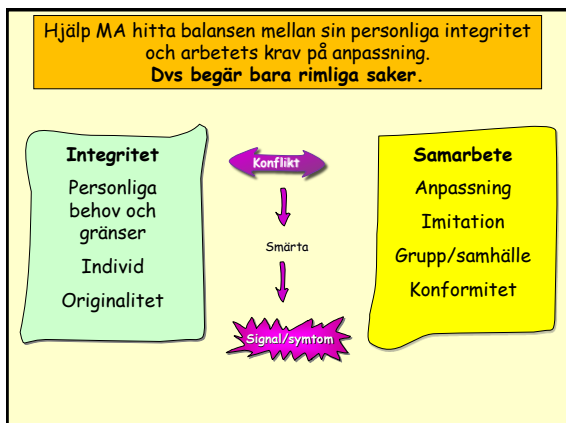
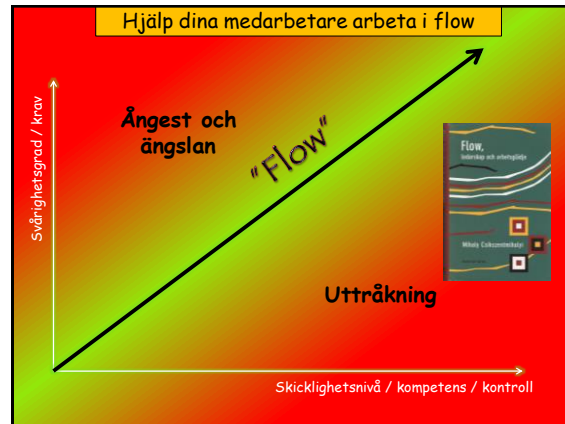
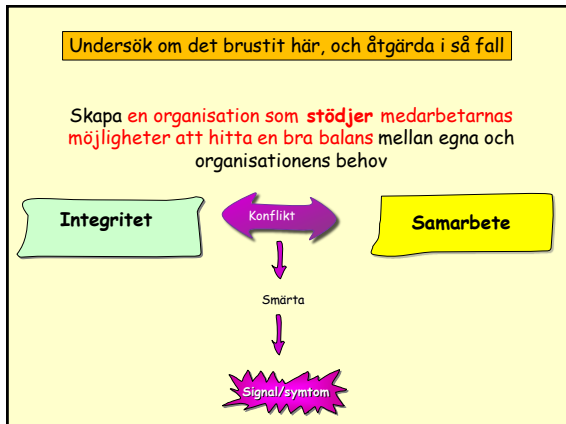
Hög arbetsbelastning värre...

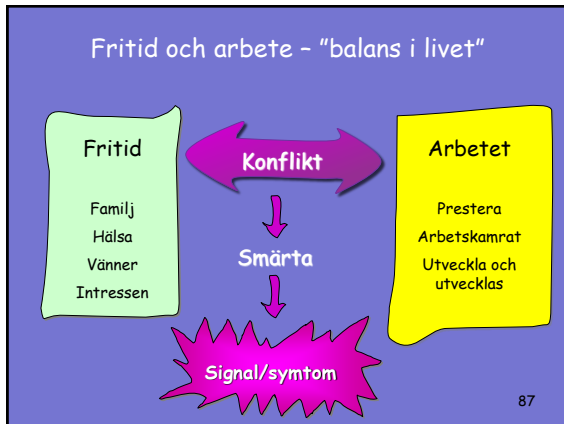
- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i konflikt med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

79

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







### Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

89

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

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

90

### Hjälp den MA som mår dåligt att må bättre

- 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

91

### Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

92

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

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

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

93

### 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. Rekramera 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.

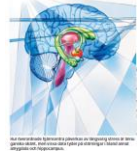
Arbetsplatsen - fokus för interventioner vid utbrändhet, Läkartidningen nr 36, 2011

### 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.
- Hjälpt att hitta rätt/lagom arbetsuppgifter.
- Realistisk förväntan på produktivitet första tiden, börja litet och lagom.
- Gärna arbetsträning.
- Finns företagshälsovård?

### Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

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



### Sjukskrivning vid UMS?

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

Slutsats: individuell bedömning; det beror på!

Överblivna bilder



## Fokusera på stödet, inte på stressen

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

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

## Känn dig själv och känn dina medarbetare

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



## Vad vi gjorde

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

102

## 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.

103

## 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.

## 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 **läna ut sin tid** så länge de får sina egna behov tillgodosedda.
- Inse, acceptera och uppmuntra att de anställda har ett **privatliv**.

105

### Några slutsatser för egen del

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

### Använd krockuddarna

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



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

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

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



116

### Vi behöver ge för att må bra

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

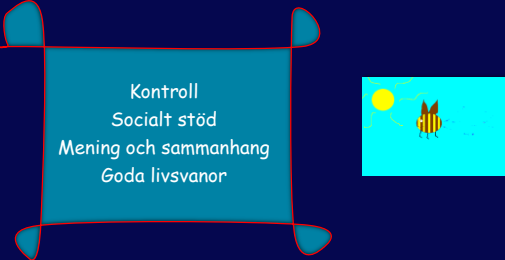
...berövas vi möjligheten att själva **få** den näring vi behöver för att i längden ha något att ge. Vår själ förtvinar!

117

### Fyra grundläggande behov

Trygghet  
Självkänsla  
Närhet och tillhörighet  
Självbestämmande

## Livsresurser



Kontroll  
Socialt stöd  
Mening och sammanhang  
Gods livsvanor

*Tack till Alexander Persti*

119


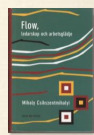
## Varför är det svårt att uppnå flow på dagens arbetsplatser?

- 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*

120

## 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*

121

## 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*

122

## 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*

123

## 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*

124

## Spekulation om orsakerna

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

## 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?**

127

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

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

128

"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."

129

Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

Företag med friska medarbetare utmärks av mer utvecklat arbete avseende:

- **Ledarskap och kompetensförsörjning**
  - Tydliga karriärvägar
  - Man ansträngde sig för att de anställda skulle passa in i gruppen
  - Utbildning sågs som **kompetenshöjande och personligt utvecklande**
- **Kommunikation**
  - **Cheferna har stor kännedom** om vad som händer i organisationen
  - **God direktkontakt** med medarbetarna
  - **Även informella vägar för kommunikation** är av betydelse
  - **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

## Företag med friska medarbetare

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

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

## Företag med 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.

## Ledarskap och kompetensförsörjning

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

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

## Delaktighet

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

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

## Kommunikation och kännedom

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

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

## Synen på hälsa och sjukfrånvaro

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

*Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent*

## Utmärkande för friska företag

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

## Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

## Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

## Sex ledarskapstips från friska organisationer

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

Åsa Stöhlman, 2016

## Vad skapar friska företag?

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

## 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. Lakartidningen 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

### 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

Vad kan LEDNINGEN göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

148

### 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.

149

### 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.

150

## 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.

151

## 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.

152

## Vår unika mening

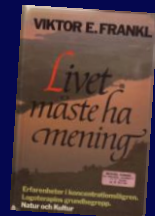
Ingen kan ge någon annan mening. Var och en måste finna sin egen unika mening med sitt liv.

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).

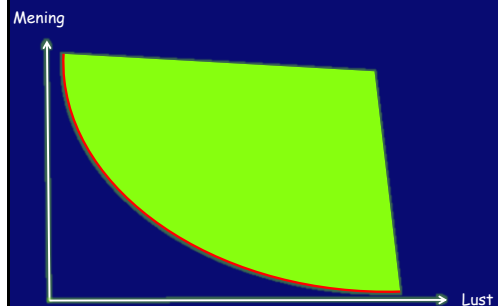


## Happy action 5 - hur kan jag finna mer mening i mitt arbete?

- Det är mycket lättare att känna arbetsglädje om jag påminner mig **arbetets syfte och mening**.
- Jag har ett visst **inflytande över hur jag upplever** arbetet.
- Vad jag **väljer att fokusera på** bestämmer i hög grad om jag uppskattar vad jag 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 mig 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 mitt arbete tillför andra.
- Var och med vad bidrar jag? Vilka hjälper jag, vilka gör jag gladare?
- Gör mina resultat synliga för mig själv och andra.

155

## Den "lyckliga zonen"



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

## Utan ett bra varför är det kört

### Känsla Av SAMmanhang

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, Hälsans mysterium

157

## 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



160



161

## 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.

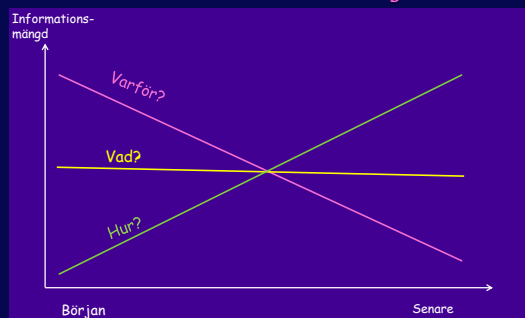
## Ledarskapets grunder

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

## 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



165

## 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.

166

## 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.

167

## 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.

168

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 jättnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

169

## 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.

170

## 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.

171

## 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.

172

## 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 åvilas dem själva).
3. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

173

## Att hitta det som passar en



Samt: Vem vill betala mig för att göra detta?

174

## 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.

175

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.

176

Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

### 1. Ett jobb

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

### 2. En karriär

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

### 3. Ett kall

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

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

(...)

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

178

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

179

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

180

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.

181



## 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**.

182

## 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.

183

## Ledaren, medarbetaren och flow

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

Csikszentmihalyi

184

## 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** på 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 Stöhlman

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

- Ledarskap
- Kompetensförsörjning
  - tydliga karriärvägar
  - man anstränger 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

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

Undersökning:  
"Vad gör dig lycklig på jobbet?"

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

188

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

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

Källa: Great Place to work



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

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

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

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.

190

Varför man stannar kvar

9. **Flexibilitet**, till exempel arbetstider och förmåner
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*

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.*



Fyra gemensamma faktorer för världens hundra mest framgångsrika företag och organisationer (enligt Harvard Business School)

1. Visionen
2. Grundvärderingarna
3. Målen (BHG, Big Hairy Goals)
4. En levande beskrivning (vivid description) av hur härligt det blir när man nått målen

195

Några kännetecken på goda företag

- Förmåga att bygga en stark stamkultur
- Berättar goda historier
- Engagerande vision

196

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!"

197

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.


198

Verksamhetens viktigaste val

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

199

Alla människor avskyr att ta order



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

"The key to commitment is involvement. No involvement, no commitment!"

200

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.

201

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

202

Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

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

203

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?



204

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 ömsesidighet är normen.



Från Hjärnkoll

205

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



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

206

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



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

207

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

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

208

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

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

209

**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, Lakartidningen nr 36, 2011

**Vad är det för samhälle vi skapat?**

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

## Resultat, ADA

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

	Interventionsgrupp	Kontrollgrupp	Individeriktad rehabilitering
Arbetsåtgång, heltid	60%	60%	
Arbetsåtgång, deltid	30%	10%	
Arbetsåtgång 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 lust?

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

## Stresshantering på arbetsplatsen

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

## Stresshantering på arbetsplatsen

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

## Arbetslivsinriktad rehabilitering

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

## Rehabilitering vid utmattningstillstånd

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

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

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

Läkartidningen nr 36 2011



## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

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

### MEN:

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

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

Läkartidningen nr 36 2011

## 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 lust?

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 Riksrivisionen, p g a brist på legitimerade psykologer/psykioterapeuter och p g a för stort fokus på vilken behandlingsmetod som skulle erbjudas.
- Det som utvärderats är arbetsåtergång, inte subjektivt mående.
- Ny överenskommelse 2015:
  - Dubbla beloppet, 1,5 miljarder.
  - Diverse villkor.
  - "Större fokus på hälso- och sjukvårdens roll för återgång i arbete".
  - "En starkt minskad detaljstyrning av rehabiliteringsinsatserna".
  - Fokus på evidens, och kontakter med arbetsgivarna ska stimuleras.

## Rehabiliteringsgarantin (2)

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

## Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

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

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

## Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

- Ge tid och möjlighet till **reflektion och diskussion** tillsammans med kollegor med fokus på stress och med utgångspunkt i sin egen situation och sina egna erfarenheter.
- Ge möjlighet till **utbyte av erfarenheter** mellan kollegor från olika arbetsplatser.
- Ge möjlighet till att både **ge och ta emot stöd** från kollegor.
- Ge möjlighet att genom att **arbete 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