

Organisationens roll och möjligheter:

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

1

Förslag till agenda (annan kurs)

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

2

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.

5

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

6

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.

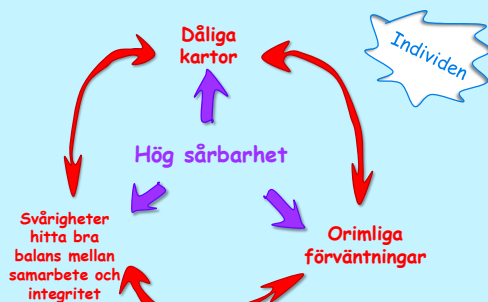
8

Taskig arbetsplats - en principskiss



9

Besvärliga medarbetare - en principskiss



10

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?

11

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).



Diskutera!

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Diskutera!

Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?


Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

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

Stephen R. Covey



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 får inte det man föresatt sig, brunnit förgäves.
 - För litet återkoppling, man ser inte sina resultat.
 - Man får för litet tillbaks, för litet känslomässig näring.
- **Konflikter** med kollegor, ledning eller kunder.
- Negligering och **kränkningar**.
- Allmänt **dålig stämning** på arbetsplatsen.
- **Vantrivsel** med arbetsuppgifter, kollegor och kunder.
- Man ser **ingen mening** med det man gör.
- **Kompromisser** och konflikter mellan arbetskrav och den egna integriteten.

Diskutera! Vilka av dessa problem har ni hos er?

17

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.**

18

Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

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

...OCH allt detta försämrar organisationens resultat!

19

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

20

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?

22

"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

23

Eller får jag något bra av att jobba här?

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

24

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.

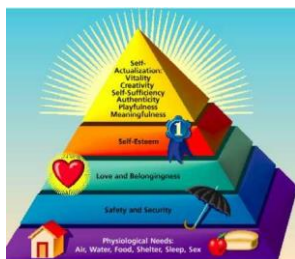
25

En anställning = TVÅ kontrakt!

1. Det uttalade



2. Det underförstådda



26

Diskutera!

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

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

How happy are your people?

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

28

"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."

29

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?

31

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

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

32

"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."

33

EFTERBÖRSEN 19

Chefsutbildningar fungerar dåligt

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

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

Chefsutveckling som prevention?

Chefer behöver tillfällen för lärande och utveckling av den egna rollen

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

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

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

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

Vill du ha en bra ledare - anställ en sådan

Att skicka folk på kurs är av begränsat värde.

En människas karaktär kan du inte göra mycket åt.

Det finns bra böcker om ledarskap...

Du som vill trivas på jobbet måste läsa denna!

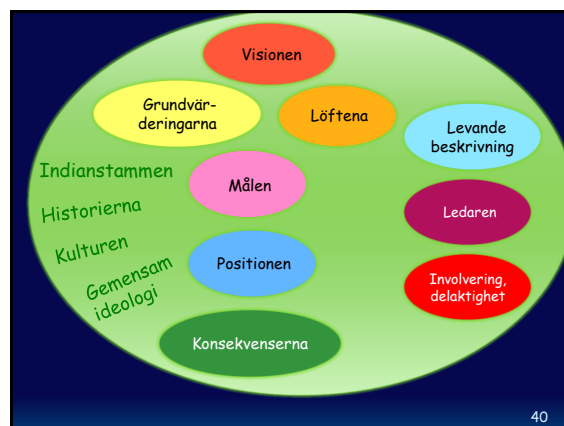
Se separat avsnitt för utförligare beskrivning.

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

Ingebjørg Steen Jensen
 OVA FYR.
 För dig som vill lyckas tillsammans med andra.

RED ETT FÖRORD
 LEEN NORRÉN

39



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

41

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



Stressekvationen och denna kurs

Stressorerna

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar
5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

Skyddet

1. Nyanserade kartor
2. Rimliga förväntningar
3. God balans mellan integritet och samarbete
4. Gemenskap, goda relationer
5. Egenmakt och kontroll
6. Mening och sammanhang
7. Basal självkänsla

52

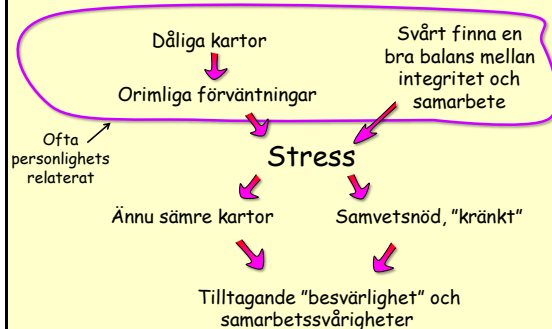
Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska medarbetare

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.



53

Problemen förstärker varandra



Kan jag som chef 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.
- Negativa känslor, irriterbarhet, konflikter.
- Brist på glädje och spontanitet.
- Trött efter ledighet.

55

Arbetsrelaterad trötthet och hälsan

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

Arbetskrav



Arbetsrelaterad trötthet



Framtida hälsoproblem

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).

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.

Rätt anställd, på rätt plats



Är du på rätt ställe?

"Vi har alla en uppgift att utföra, en plats att fylla, och ju bättre vi lyckas härmed, desto bättre trivs vi med vår tillvaro [...]
Många nervösa svårigheter har sin grund i att man inte passar för eller trivs med sitt arbete."

Hälsölära, 1947

62

Rekrytera folk som passar in

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

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

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

Magnus Svartengren, professor vid KI

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska institutet

Medveten rekrytering ger tre gånger lägre sjukfrånvaro

- Rekryterar cheferna **internt**.
- **Karriärvägarna är tydligare**.
- Genomtänkta strategier för att få **personal som passar in** i organisationen.
- **Värderar ledaregenskaper** som social kompetens.
- **"Satsar på att få duktiga medarbetare"**.
- **"Att trivas i gruppen och acceptera och dela företagets värderingar är minst lika viktigt som rätt kompetens."**

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska institutet

	Linus	Debra och Hunter	Michael, Arthur m fl	Walter	Jeffrey, Gregg, Andrew
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			0,62
"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 intelligensstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"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

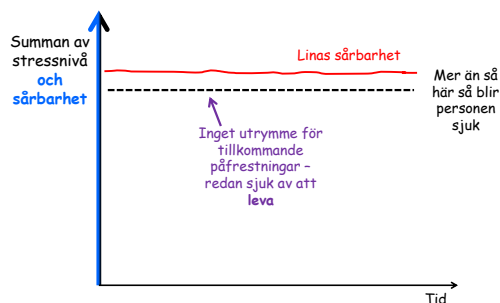
Några frågor:

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

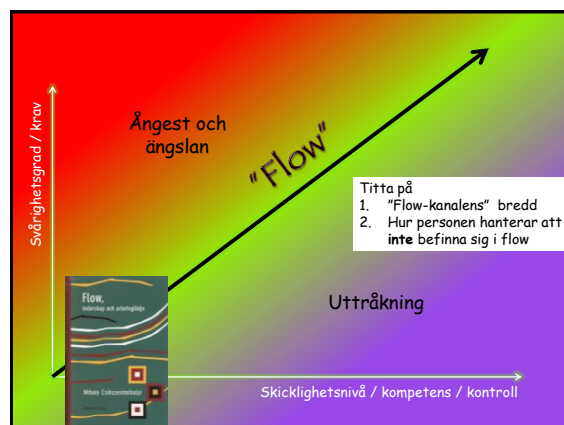
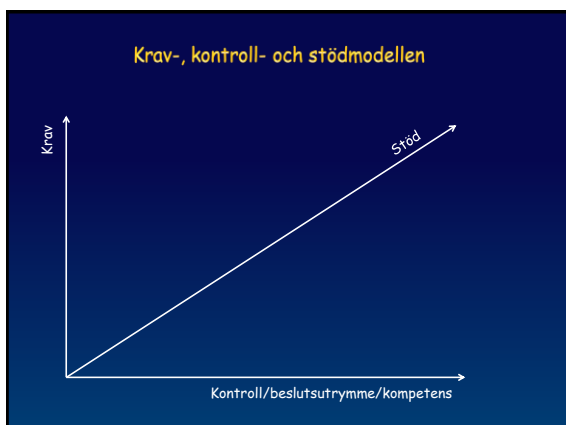
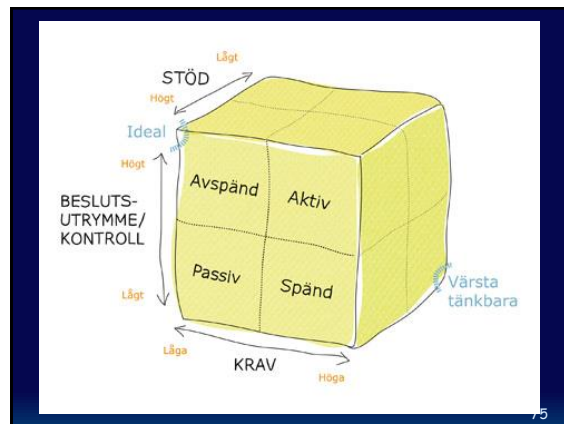
Finns det **förutsättningar** för just denna person att må bra hos oss?

Går det ö h t att må bra hos oss?


Hur gör man som chef här?



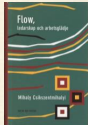
72



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

78

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

79

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 ego**.



Csikszentmihalyi

80

"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

82

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

83

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

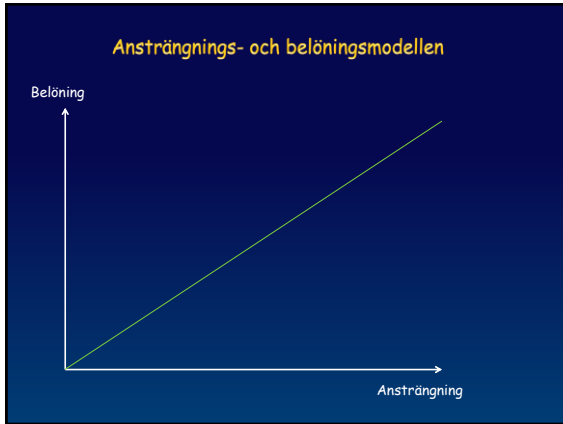
84

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.

85



Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

Krav/kontroll/stödmodellen:

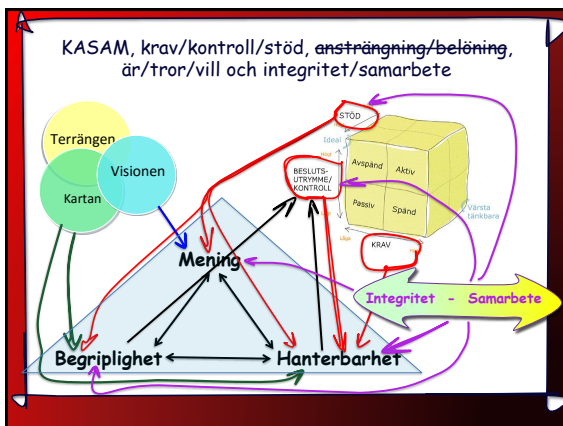
- "Spänt" arbete (höga krav + litet beslutsutrymme) orsak till ca 10 % av alla **hjärtinfarkter**.
- **Ont i rygghacke/skuldror:** höga psykiska krav, litet beslutsutrymme, dåligt socialt stöd ökar risken.
- **Kombinationen** av både fysiska och psykosociala påfrestningar i arbetet ger kraftig överrisk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

Förhållanden som framkallar stress i arbetslivet

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

Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

1. "Person-Environment Fit"
 - Omsorgsfull rekrytering och inskolning
2. Krav/kontrollmodellen
 - Rimliga krav
 - Tillräckligt antal medarbetare
 - Information om vad som händer
 - Delaktig i beslutsprocesserna
 - Kunskapsutveckling
 - Tydliga mål och ramar
3. Krav/kontroll/stödmodellen
 - Socialt klimat
 - Människor, inte bara medarbetare
 - Gemensam målsättning
4. Ansträngning/belöningsmodellen
 - Rättvisa (lön, befordran)
 - Bekräftelse, sedd och uppskattad
 - Social status
 - Ger ökad självkänsla
5. KASAM
 - Mening
 - Begriplighet
 - Hanterbarhet
6. Maslach och 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. Kunnat 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

93

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.



97

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 istället 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.



100

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 EDENHALL

Goda jobbrelationer minskar dödligheten. FOTO: SCANPIX

SvD 29 maj 2011

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot
varandra här hos
oss?

106

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 bortförklarar
- Man skyller på andra

Tack till Lennart Lindén, Ugil Konsult

Rättvisa, samt klara riktlinjer för befordran

- Osjälviska och rättvisa ledare som ser till verksamhetens bästa.
- Tydliga och kända principer för fördelning av arbetsuppgifter, förmåner, befordran, lön.
- Medarbetarna har möjlighet att framföra sina synpunkter.
- Medarbetarna känner sig behandlade med omtanke och respekt.

109

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.

110

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

111

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

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

↓

Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

112

"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.

113

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

114

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

Kroppsliga behov
Trygghet
Gemenskap och tillgivenhet
Uppskattning
Självförverkligande

115

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*

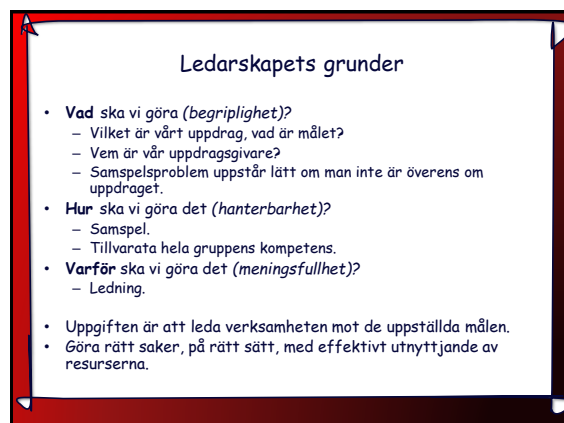
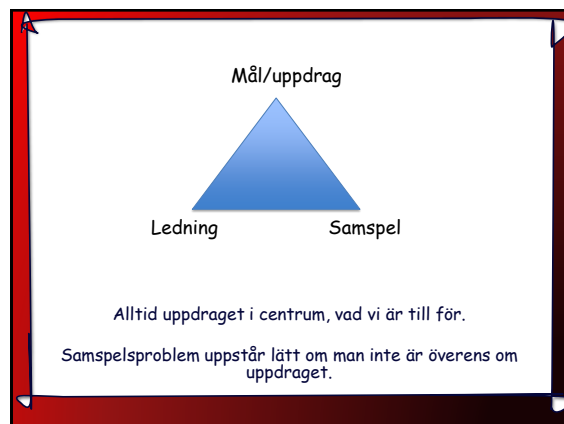
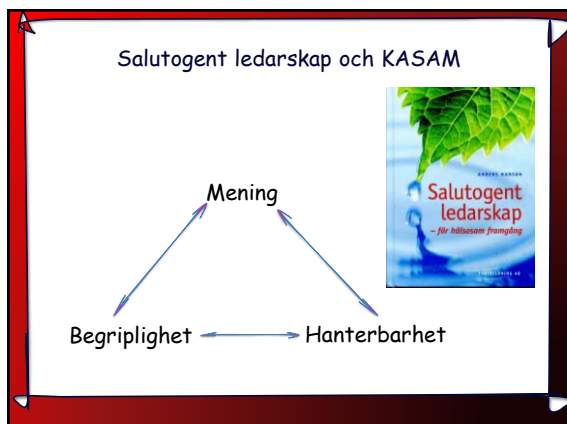
Släpa sten eller bygga katedral?

116

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

117



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

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.



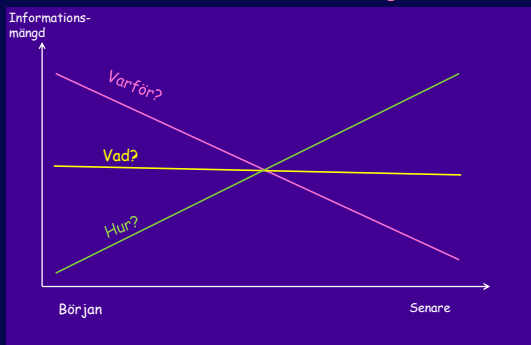
Stressar inte sig själv

Pertti Simula

Omorganisera?

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



127

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 arbetsituationen			
Adekvat belöning			
Bra arbetsgemenskap			
Klara riktlinjer för befördran, 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.
- 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 arbetskrav och den egna integriteten.

129

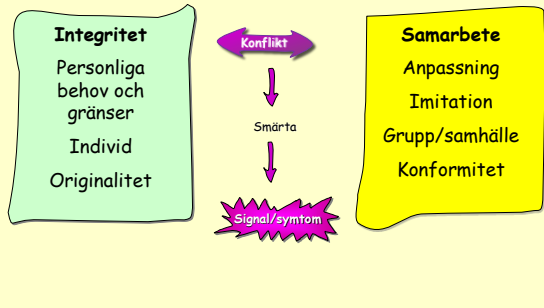
Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

Hög arbetsbelastning värre...

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

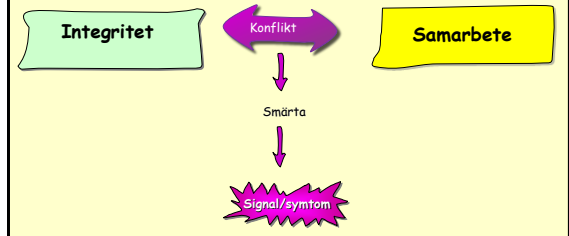
130

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



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

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



Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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

Stressreduktion och arbetsåtgång - vad fungerar?

Se avsnittet om rehabilitering

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

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

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

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

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

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

Diskutera

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

136

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.

137

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

Diskutera!

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

138

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**.

139

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

Diskutera!

Samhällsförändringar på 1990-talet?

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

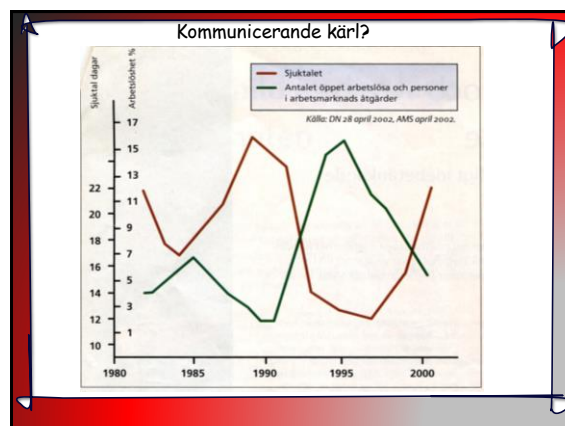
Läkartidningen nr 36 2011

Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

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

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

Läkartidningen nr 36 2011



Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

Företag med friska medarbetare

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

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

"Företag med friska medarbetare utmärks av mer utvecklade arbete avseende:"

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

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

Spekulation om orsakerna

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

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

Företag med få sjukskrivna

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

Samt att chefen har högst 15 underordnade.

Vad skapar friska företag?

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

Utmärkande för friska företag

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsöfrämjande ledarskap tycks handla om

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

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

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

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

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

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

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

Ledarskapet påverkar medarbetarens hälsa

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

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

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

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

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

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

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

Från Hjärnkoll

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

1. Adekvata resurser och begriplig struktur.
2. Gemensam upplevelse av meningsfullhet.
3. Tillit och delat ansvar i arbetsgruppen.
4. Pålitliga, rättvisa, förutsägbara, engagerade och omtänksamma chefer som driver förändringarna.



- Upplever att den gemensamma visionen förverkligas i det dagliga arbetet.
- Stolt över att göra ett bra arbete.
- Tillräcklig kontroll över sin arbetsituation.
- Arbetet belönande i sig självt, upplevs meningsfullt och viktigt.

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

Frihet, kärlek och mening - de viktigaste strategierna för stresshantering på arbetsplatsen

1. **Frihet och handlingsutrymme**
– "Offer för omständigheterna" är illa ute.
2. **Socialt stöd**
– Socialt stöd viktig buffert mot stress.
– Utanförskap är en enorm stressor.
– Utan gott socialt stöd är vi väldigt mycket mer sårbara.
3. **Mening och sammanhang**
– Att inte se sig själv, sitt jobb och sitt liv i ett större och meningsfullt sammanhang är en stress i sig.
– Jag har en viktig uppgift i livet. Att jag finns och vem jag är spelar roll.
– Underlättar en personlig värdeskala, och därmed att välja mitt liv.
– Ger förståelse, samband och förutsägbarhet, ökar vår känsla av kontroll.
– Ger "minnen av framtiden", framtidsdrömmar, tänkbara handlingsplaner som gör att vi inte ständigt blir överraskade och tagna på sängen.
– Får svårare att klara ökade krav och ständiga förändringar om vi inte kan förutse dem.

Socialstyrelsen 2003

Stresshantering på arbetsplatsen

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

Stresshantering på arbetsplatsen

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



Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

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

Hur kan man få människor att engagera sig?

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

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

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

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

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

Sitt ner med varje medarbetare och fråga

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

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

163

Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?

Glappet = stress
Hur reagerar personen?

164

Vill jag hjälpa eller påverka måste jag vanligen arbeta här

Hjälp dina medarbetare arbeta i flow

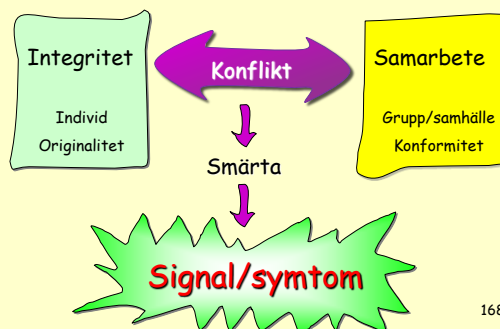
Ledaren, medarbetaren och flow

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

167

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

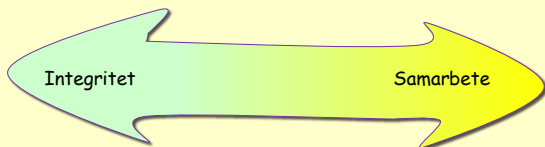


168

Var har du din medarbetare?

Samarbetar han för mycket eller för lite?

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



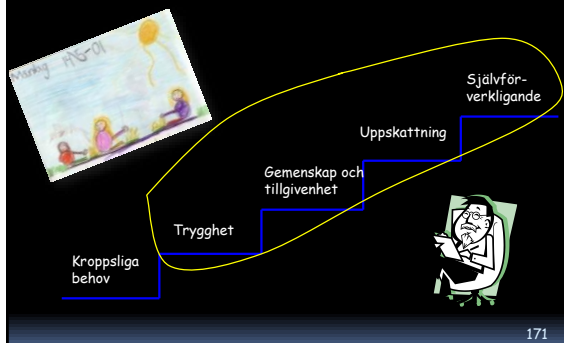
Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser.

169

Integritet och samarbete

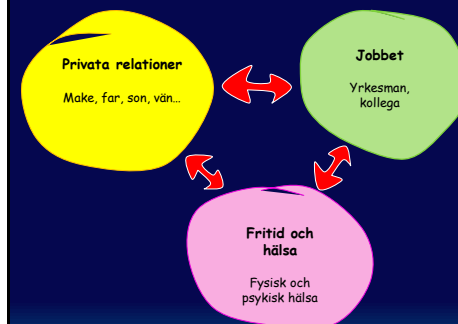
- När någon inte samarbetar - **fråga först dig själv, och eventuellt även den andre, om det handlar om en integritetskonflikt.**
- **De flesta normalfuntade samarbetar gärna, så länge som det begärda inte står i konflikt med deras kärnvärderingar, samvete och integritetskänsla.**
- Men den som har problem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

Hjälp MA tillgodose sina viktigaste behov även på jobbet

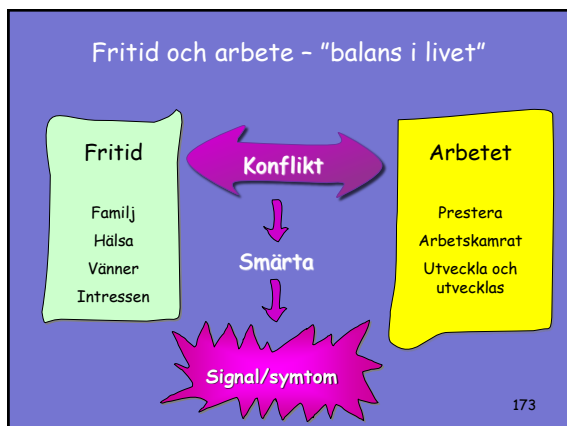


171

Hjälp MA få ihop sitt liv



172



Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

174

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

175

Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

176

Hjälp MA återta förlorad mark i tid

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

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

177