

Nyckelbilder med mycket text, för
utskrift i A4-format

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan	Alla	Sköra	Redan sjuka
Rekrytera rätt medarbetare och chefer - vill, kan, orkar, passar in, ansvarstagande, stabil, självgående	+	++	+++
Gör det möjligt att trivas - kultur, arbetsglädje, mening, gemenskap, stöd	++	++	++
Rätt chef - kunskap, tydlig, gott hjärta, lämplig personlighet, rätt motiv	+	++	+++
Chefens ges rimliga förutsättningar - stöd uppifrån, vettig egen chef, rimlig ekonomisk situation, utrymme för god personalvård, kunna styra belastningen	+	++	+++
Rimliga organisatoriska förutsättningar - arbetsbörda, chef med befogenheter, integritet	+	++	+++
Kollektiv prevention - rimlig stressnivå, balans krav/kontroll, balans ansträngning/belöning, socialt stöd, Maslach, KASAM, "person-environment fit", samtalsgrupper, mentorsprogram	+	++	+++
Individuell preventiv anpassning (utvecklingssamtal) - vad behöver just Kalle för att trivas?	+	++	+++
Aktiv monitorering (tät kontakt) - hur mår Kalle, vad behöver han?	+	++	+++
Kollektiv monitorering (enkäter, APT) - hur mår gruppen i stort? Enkäter/besvärsskattningar: LUQSUS-K (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)	+	++	+++
Identifiera de i riskzonen för ohälsa - kunskap, känna till och reagera på varningssignaler och tidiga tecken, tid, intresse, rutiner, enkäter/skattningar	+	+++	+++
Kriskompetens - veta hur man stöttar människor vid trauma, sorg och livskris	++	+++	+++
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri	+	+++	+++
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	+	+++	+++
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp	-	+++	+++

Område	Eget material på www.lorami.se
Rekrytera rätt	Rekryteringskurs
Gör det möjligt att trivas	Kurs i att leda med arbetsglädje, hållbart ledarskap
Rätt chef	Ledarskapskurs, kurs om att leva ad modum Stephen R. Covey
Chefens förutsättningar	Ledarskapskurs
Rimliga organisatoriska förutsättningar	Ledarskapskurs, arbetsglädjekurs, stresskurs
Kollektiv prevention	Kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet
Individuell preventiv anpassning	Som ovan, ledarskapskurs
Aktiv monitorering	Kurs i samtal och bemötande
Kollektiv monitorering	Skattningsmaterial och bedömningsinstrument
Identifiera de i riskzonen för ohälsa	Grundkurs i psykiatri, stresskurs
Kriskompetens	Kriskurs
Stöd till de som behöver det	Grundkurs i psykiatri, samtalskurs, diverse
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet	Fortsättningskurs i psykiatri ("besvärliga människor"), samtalskurs
Rehabiliteringsinsatser för drabbade	Grundkurs i psykiatri, kurs om stress och stressrelaterad sjuklighet, http://lorami.se/f%C3%B6rel%C3%A4sningar%20jag%20gett.html

Skydda dig själv

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

Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

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

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

7. Sharpen the saw

1. Be proactive (freedom to chose)
Du kan ha ett värdesystem

2. Begin with the end in mind (choice)
Ditt valda värdesystem

3. Put first things first (action)
Lev dina värderingar

4. Think win-win (respect)

5. Seek first to understand, then
to be understood (understanding)

6. Synergize (creation)

Ge och håll löften

Involvera
andra och
arbeta
fram
lösningar

	Lindelow	Schmidt och Hunter	Hufcutt, Arthur m fl	Walker	Smith, Gregg, Andrews
<i>Perfekt förutsägande av personens prestation</i>	1,0				
Kombination av strukturerad intervju och begåvningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" alt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendeariktad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstickprov				0,53	0,53
Begåvnings- och intelligenstest		0,51			0,54
Färdighetstest	0,51				
Kompetensbaserad intervju			0,55		
Strukturerad intervju	0,51	0,51	0,35		0,32
"Färdighetstest och arbetsprover"			0,45		
"Gruppövningar 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 (samvetsgrannhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Antal utbildningsår	0,10				
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	<0,10	0,00	0,01-0,02
<i>Slumpmässigt samband mellan urval och prestation</i>	0,0				

Varför är det svårt att tillförlitligt utesluta att den man intervjuar har en psykisk sjukdom eller personlighetsavvikelse?

1. Vill inte berätta

- Skäms
- Inte i ens intresse, rädd inte få jobbet

2. Kan inte berätta

- Ingen sjukdomsinsikt
- Förstår inte sina personlighetssvårigheter, tror att det är fel på andra eller att han har haft otur

3. Många tillstånd har inga säkra symtom som alltid "syns" när man är sjuk

4. Sjuk i skov, frisk vid intervjun

5. Många tillstånd visar sig f f a vid stress och motgångar

6. Intervjuaren kan för lite om psykisk sjukdom

- Vet inte vad han ska fråga om och titta efter
- Förstår inte vad han ser

Tråkigt men sant

- Många som lider av psykisk ohälsa kan lura även en erfaren psykiatriker om de vill det
 - i frisk fas finns inget att observera i beteendet
 - i sjuk fas går vissa symtom att dölja, andra inte
- Somliga som lider av psykisk ohälsa blir inte rätt förstådda och diagnosticerade av läkare **trots** att de försöker beskriva sina svårigheter efter bästa förmåga.
- Att ställa en korrekt diagnos kräver vanligen
 - god förmåga att skapa kontakt med patienten
 - goda kunskaper om psykiatri
 - mycket tid
 - åtskilliga möten
 - skattningsinstrument
 - intervjuer med anhöriga

"Dålig självkänsla"?

1. Lev med integritet - vet och visa vem du är, och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. Lev så att du blir tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än dig själv.
3. Ge frikostigt av dig själv till andra. Alla har något att ge, och alla du möter har en mängd otillfredsställda behov. Bara att börja fylla på!
4. Umgås med människor som visar att de tycker om dig som du är, att du är värdefull för dem och att du berikar deras liv.

Lyckan följer med självkänslan
på köpet.

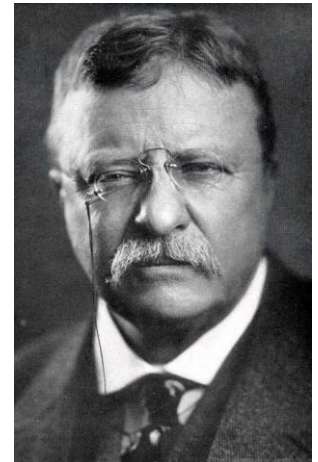
"It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better.

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

because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly,

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

Theodore Roosevelt, "Citizenship In A Republic"



Hur kan jag stärka min egen självkänsla?

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

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

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

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?

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Tänk igenom vad du vill uppnå.
- Förbered dig.
- Om du är osäker på om den andre är beredd att höra vad du har att säga - fråga, erbjud möjligheten.
- Ge feedback vid rätt tillfälle.
- Ge feedback ofta, helst direkt. Vänta inte till utvecklingssamtalet en gång per år.
- Ge inte feedback när någon av er är upprörd. Vänta tills båda är i balans.
- "Kom" från rätt ställe. **Särskilt** vid kritik behöver du vända dig till den andre som en person du uppskattar och respekterar.
- Om återkopplingen gäller en konflikt er emellan är det inte självklart att du ska ge återkoppling; det kan lätt sluta i en upptrappning.
- Positiv feedback har ofta större effekt än korrigerande.

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Ge återkoppling på handlingar och beteenden du vill främja. Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- Ge feedback på prestation, inte personliga egenskaper.
- Ge positiv och negativ feedback vid olika tillfällen. Låt utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- Var tydlig. Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- Använd jagspråk. "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- Visa att du bryr dig och vill hjälpa till att lösa problemet. Visa empati och förståelse.
- Kom igång: börja med att ge uppmuntrande feedback eller beröm och se vad som händer. Ofta mår man lika bra av att ge positiv feedback som av att få.

De flesta människors självbild formas av den sociala spegeln

- Vad återspeglar jag till andra om dem själva?
- Jag kan välja att vara en positiv präglare, en bejakare av andra människor.
- Jag kan hjälpa andra att korrigera den bild de har av sig själva.
- Jag kan välja att till andra människor återspegla en klar, oförvrängd bild av vem de är.
- Jag kan bekräfta och uppmuntra deras proaktiva natur och behandla dem som ansvariga människor.
- Jag kan hjälpa dem att se sig själva som principcentrerade, värderingsbaserade, självständiga och värdefulla människor.
- Jag kan se människor med utgångspunkt i deras möjligheter, deras outnyttjade potential. Hjälper den andre att se inte bara vem han är utan också vem han kan bli.

Detta är stora insättningar på mitt emotionella bankkonto hos den andre.

Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- Du behöver **inte vara perfekt**.
- Agera inte som om det vore ett rollspel, **spela inte chef**.
- **Låt medarbetaren känna sig som en tillgång och inte som en belastning**.
- Det bästa du kan ge din medarbetare är att **vårda och odla er relation**.
- Förmedla att **relationen ger dig något** för egen del.
- Älska medarbetaren - **inte hans prestationer**.
- Förmedla din uppskattning på ett sätt **som just denne medarbetare förstår**.
- Var nyfiken och **intresserad**.
- Var öppen, personlig, varm, **äkta och autentisk**.
- **Se och bekräfta**.
- Leta efter **personliga och likvärdiga alternativ till beröm och kritik**.

Hur kan vi stärka medarbetarens självkänsla?

- Ge en **personlig reaktion**, förmedla din känsla. Säg t ex vad du tycker om insatsen, men beröm inte. Utgå från din egen upplevelse.
 - Jag är glad för att...
 - Jag vill inte...
 - Jag tycker inte om när...
 - Det är en stor hjälp för mig när...
 - Jag blir rasande när...
- Tänk efter **vilken bild av medarbetaren** du själv har. För medarbetaren har eventuellt så stor tilltro till dig att **han tar över din bild** av honom och gör den till sin egen.
- Ha en **god egen självkänsla** som förebild.

Kan detta tillämpas på hur jag relaterar till mina medarbetare?

Om jag

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

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

I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Odlad en relation att bygga på
- Kontakt, samtal och dialog
- Kom från kärlek och välvilja, bry dig på riktigt
- Respekt, ta på allvar
- Var äkta och autentisk, spela inte en roll
- Likvärdighet och medkännande - det kunde lika gärna varit jag själv
- Närvaro - uppmärksamma och följ vad som händer i samtalet
- Ena örat mot innehållet och det andra mot processen
 - Lyssna noga på dina egna känslor och reaktioner
 - Var medveten om den andres reaktioner
 - Red ut och gå vidare när det går snett
- Ge ärlig återkoppling, skapa trygghet

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.

Hur kan man minska risken för att samtalet ska gå snett eller försämra medarbetarens tillstånd?

- Oron att ställa till det är befogad - den som mår dåligt är känsligare än andra för motgångar, kritik och olyckliga formuleringar.
- Men ett hyfsat samtal leder nästan alltid till att den andre mår bättre ett tag.
- Låt den andre visa vägen. Liten risk att skada, om du varsamt följer samtalets utveckling och den andres reaktioner.
- Samtalskonst hamnar om närvaro - inte om teknik.
- Var uppmärksam på såväl dina som medarbetarens känslor och reaktioner. Dessa är din främsta vägvisare i samtalet. Din medarbetare kan lära dig det mesta du behöver, om du bara lyssnar uppmärksamt.
- När samtalet verkar gå snett - säg vad du upplever och be om hjälp.
- Om du är orolig för att göra medarbetaren illa - säg det, och be att hen säger till om du säger något som inte känns bra.
- Fråga här och var om samtalet känns okay.

Lathund för samtal med den som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (del 1)

- Tillräckligt med **tid**, **goda kunskaper** och **gott omdöme** underlättar.
- **Dialog**, likvärdighet, äkthet, intresse och respekt.
- **Viktigast är att du bryr dig**, vill väl och visar det.
- Förmedla att du **vill hjälpa**.
- Förmedla vad du ser, **fråga** om du uppfattat rätt.
- **Bekräfta**, begripliggör, normalisera.
- Be MA **berätta mer** om hur hen mår.
- Fråga hur illabefinnandet **påverkar funktions- och arbetsförmågan**. Vad går inte alls, vad är svårt? **Försök precisera arbetshindret**.
- Vad skulle hända om MA ändå försökte göra detta? Har hen prövat?
- Fråga om MA har någon tanke om varför hen mår dåligt. Har det hänt något? Hur har MA det i sitt liv privat?
- **Upplever MA att något på arbetsplatsen bidrar till symtomen?**
- **Om arbetsplatsen upplevs bidra: vad skulle vi behöva ändra här?** Kan vi göra något som skulle göra det möjligt för dig att börja arbeta igen?

Lathund för samtal med den som inte verkar må bra eller redan blivit sjukskriven (del 2)

- Oavsett orsaken: **hur kan vi stötta dig härifrån?**
- Är du osäker på om du ska prata eller fråga om något, säg det. **Fråga** om den andre vill att du tar upp det.
- **Uppmuntra delaktighet**, fråga och föreslå, undvik maktspråk.
- **Uppmuntra eget ansvarstagande**; låt den andre "äga" sin problematik. "Vad skulle du själv kunna göra för att må bättre eller återgå i arbete?"
- Har MA sökt **professionell hjälp**? Var, vad, bedömning/diagnos, insats? Tar hen del av föreslagna insatser?
- Kontakt med försäkringskassan?
- Efter kartläggningen, **försök komma fram till en plan, tillsammans med MA** så att hen kan förväntas medverka.

UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

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

Diskutera!

Vilka av dessa problem har ni hos er?

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

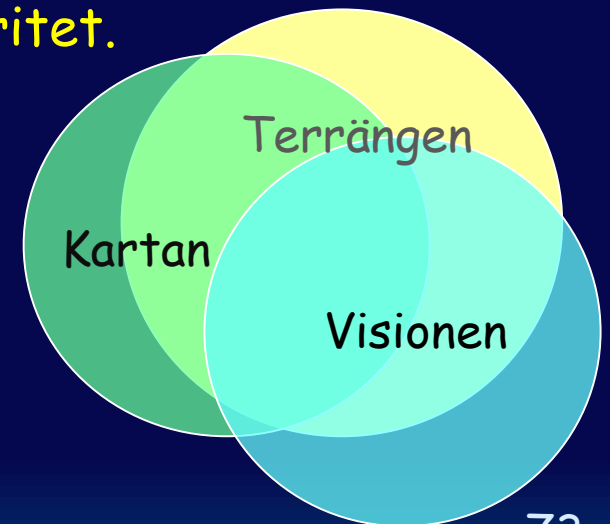
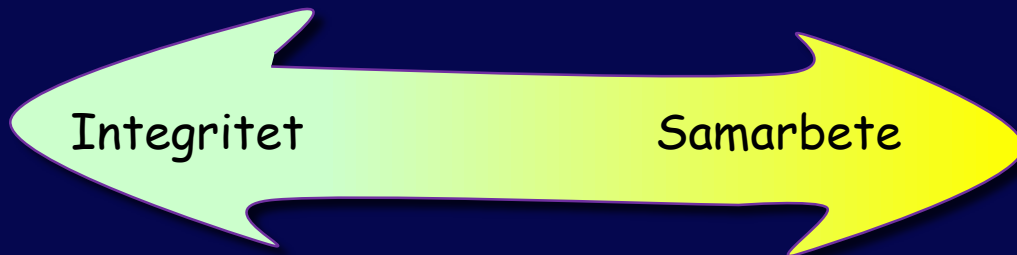
Skyddet

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

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.**



Problemen förstärker varandra

Dåliga kartor
↓
Orimliga förväntningar

Svårt finna en
bra balans mellan
integritet och
samarbete

Stress

↓
Ännu sämre kartor

↓
Samvetsnöd, "kränkt"

↓
Tilltagande "besvärlighet" och
samarbetssvårigheter

Ofta ↗
personlighets
relaterat

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**.

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. Kunna arbeta i samklang med sina kärnvärden?
9. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad?

Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

Se avsnittet om rehabilitering

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

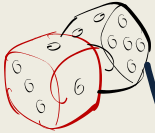
Metoden förefaller behöva ta upp och åstadkomma **en förändring av den arbetssituation som lett till sjukdom** för att ha effekt.

Arbete och risk för ohälsa, sammanfattning

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

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 arbetsåtergång.



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**.



Vad kan organisationen göra för att förebygga ohälsa?



Diskutera!

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



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



Diskutera!

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



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



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

Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

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

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

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

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

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

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



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

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.**

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).

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**.

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

Tänk dig en arbetsplats där alla ger järnet inom just det område de helst vill ägna sig åt och är allra bäst på!

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.