

**Hantera och förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen**


Om att hjälpa sina medarbetare prestera på topp och må bra på av jobbet



Michael Rönne  
Overläkare, speciallärare i psykiatri  
Norra Stockholms Psykiatri  
mronne@gmail.com  
www.lacoma.se  
Oktober 2016




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



Robert Frost

6



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



Antonio Machado

7

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

Brené Brown

8

**Mina "meriter"**

- Psykiatriker
- Grundläggande kognitiv psykoterapiutbildning
- Chef och arbetsledare för en massa läkare under utbildning
- Utbildar inom psykologi, psykiatri och ledarskap
- "Coachar" ledare
- Frivillig arbetsnarkoman
- Tidigare själv varit minst semideprimerad i sbd med arbetsöverbelastning på mindre optimal arbetsplats
- Har själv gjort nästan alla tabbarna jag skriver om och lärt mig den hårda vägen



9

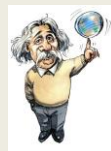


Välj det DU gillar och tror på, och smaka (testa) i lugn och ro!



16

Ni vill veta hur ni ska göra



Jag kommer att ge förslag på hur man kan tänka

Det finns  
inga metoder,  
inga recept,  
inga sjuvunktlistor,  
för hur man hanterar psykiskt sjuka eller  
"besvärliga" människor.

Man måste förstå.

18

Människan betvingar naturen,  
inte med kraft utan genom  
förståelse.

Jacob Bronowski

19

Övertro på metoder och tekniker

Skaffa dig inte någon metod  
för ditt ledarskap

- skaffa dig en  
ledarskapsfilosofi!

20

Om tekniker, metoder och verktyg

- Tekniker och metoder kan vara bra eller dåliga - det beror på hur och varför vi använder dem.
- Men viktigare är hur vi ser på den andre, och vår motivation - varför har jag det här samtalet? Och att vi pratar.
- Hur blir det för den andre och för vår relation? Hen får inte uppleva att jag gömmer mig bakom en metod i st f att prata på riktigt.
- Väl integrerade, som automatiska principer för effektiva samtal, kan de vara av stort värde.
- Det ska kännas naturligt och rätt för mig själv. Om att måla...
- Metoden måste passera mitt sunda förnuft och omdöme "på vägen".
- Risken är att tekniken kommer i vägen för vår spontanitet, äkthet, naturlighet och autenticitet så att vi inte förmår vara fullt närvarande i samtalet.
- Hur skulle det kännas för mig om den andra pratade så här?

Diskutera

## Varför är folk inte på jobbet?

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

22

## Varför är folk inte på jobbet, några förslag

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

23

Arbetsmiljöproblem orsakar högre prestationsnedsättning än hälsoproblem. Dåligt ledarskap och socialt klimat är de faktorer som påverkar prestationen mest. (Lohela M. et al. 2014)

De ekonomiska effekterna av förebyggande insatser ger upp till två gånger pengarna tillbaka på gjorda investeringar. (ISSA 2011)

## Två typer av "stress"

<p><b>"Kognitiv" stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detta borde inte hända</li> <li>• Det får inte vara så här</li> <li>• Detta är orättvist</li> <li>• Man är taskig mot mig</li> <li>• Jag klarar inte det här</li> <li>• Främst "kognitiva" effekter - missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism</li> <li>• Kan leda till sjuklighet</li> </ul>	<p><b>"Fysiologisk" stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjärna och kropp körs på övervarv</li> <li>• Försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning</li> <li>• Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna - återuppbyggnad och reparation av kroppen.</li> <li>• Leder till utmattningssyndrom och annan ohälsa</li> <li>• Ger hjärnskador på sikt</li> </ul>
---	--

24

## "Positiv" och "negativ" stress?

<p><b>"Negativ" stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Både kognitiv och fysiologisk stress kan vara "negativ"</li> <li>• Det jag upplever som fel, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna</li> <li>• Oro för stressens effekter gör den farligare</li> <li>• Långdragen friktion och konflikter med andra är synnerligen skadligt</li> </ul>	<p><b>"Positiv" stress</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roligt, utmanande och spännande, om än för mycket just nu</li> <li>• I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, göra något gott för andra</li> <li>• Om jag ser till att sova bra och återhämta mig regelbundet, och om jag inte själv är orolig för att bli sjuk av stressen tål jag vanligen en hel del</li> <li>• Men om jag försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning - kan jag bli sjuk ändå</li> </ul>
--	---

25

Pia

<p><b>Händelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Fått mindre lönepåslag än hon anser sig värd</li> <li>□ "Fel och orättvis lön!"</li> </ul>	<p><b>Dominerande reaktioner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Upprörd, ilsken</li> <li>□ Besviken</li> <li>□ <b>"Kränkt"</b></li> <li>□ Sjukskrivning</li> <li>□ Sprider dålig stämning och förtalar</li> <li>□ Depressionsutveckling tänkbar</li> </ul>
--	--



Är "kränkning" en kris?  
Om så: under vilka omständigheter?

26

Pia - vad var det som hände?

Världen (lönesättningen)	Kartan	Vision/förväntan
Världen aldrig varit "rättvis", inte lönerna heller Tillfälligheter spelar in Rekryteringsinstrument Prestationsstimulerare Lönepåslag efter årets prestation - inte för att korrigera "orättvis lön"	Instrument för "rättvisa" Lönesättningen ska korrigera "fel" lön Orättvist behandlad, HAR "fel" lön Högpresterande, ska ligga bland de högsta Finns ingen anledning blanda in "bra" saker på jobbet, att se även det goda hon får	Få "rätt" lön Få kompensation för förlorad lön hittills Har rätt att klaga, sjukskriva sig och göra allt hon kan för att få "rätt" lön Ok vägra lyssna och ta in chefs argument

Ett test på en människas personlighet

**Hur reagerar personen när hon inte får som hon vill?**

Narcissistens tragik

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

↓

Det går inte att göra några insättningar!

Terräng, kartor och visioner vid **narcissism**

<p><b>Terräng, personen:</b> Helt vanlig människa Troligen svag självkänsla som kompenseras</p>	<p><b>Karta, personen:</b> Förmer, inte vem som helst Viktigare än andra Vanliga regler gäller inte mig</p>
<p><b>Terräng, andra:</b> Lika mycket värda Inte intresserade av att ge särbehandling</p>	<p><b>Karta, andra:</b> Inte lika värdefulla som jag själv</p>
<p><b>Visioner:</b> Förtjänar särbehandling, "special treatment"</p>	

Varför är inte medarbetarna med här idag?

Chefen

Medarbetarna

Chef och medarbetare

## Somliga bilder kan läsas på flera sätt

Tips och tankemodeller som

1. **Du förhoppningsvis kan använda i arbetet som ledare.**
2. **Du kan använda för att själv få det roligare på jobbet.**
3. **Medarbetarna kan använda som hjälpmedel för att få det litet roligare på jobbet.**
4. **(Alla kan använda sig av även privat om man skulle vilja få det en smula bättre även där.)**

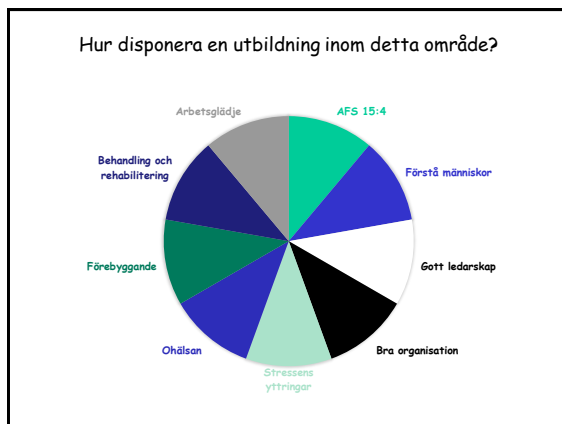
38

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan
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 uppträff, vettig egen chef, rimlig ekonomisk situation, utrymme för god personalvård, kunna styra belastningen
Rimliga organisatoriska förutsättningar - arbetsbörda, chef med befogenheter, arbeta med 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 saknar han?
Kollektiv monitorering - hur mår gruppen i stort (enkäter, APT)? 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

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 uppträff, 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 saknar 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	Har vi redan	Behöver utvecklas
Rekrytera rätt		
Gör det möjligt att trivas		
Rätt chef		
Chefen ges tillräckliga resurser		
Rimliga organisatoriska förutsättningar		
Kollektiv prevention		
Individuell preventiv anpassning		
Aktiv monitorering		
Kollektiv monitorering		
Identifiera de i riskzonen för ohälsa		
Kriskompetens		
Stöd till de som behöver det		
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet		
Rehabiliteringsinsatser för drabbade		

Område	Eget material på <a href="http://www.lorami.se">www.lorami.se</a>
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, <a href="http://lorami.se/f/c3586rsr/5c3544enngar%20pag%20gkett%20">http://lorami.se/f/c3586rsr/5c3544enngar%20pag%20gkett%20</a>





När bilden ser ut så här måste man **GÖRA** något - vanligen diskutera.

"Diskutera" betyder:

1. Tänk själv och anteckna minst en egen tanke
2. Diskutera med en eller två grannar, *eller* diskussion i stor grupp (ca fem deltagare)
3. Gemensam diskussion och uppföljning
4. Skriv ned eventuell slutsats/föresats

53

Vilka är era största svårigheter och utmaningar i rollen som chef?

Diskutera!

54

Några frågor som borde intressera varje chef

Vad tycker DU?

1. Vad får medarbetare att prestera sitt yttersta?
2. Varför bryr sig de flesta medarbetare vanligen inte ett dugg om företagets mål och visioner?
3. Och varför fungerar inte beröm och mutor?
4. Hur undviker jag att min chefsposition gör mig till en självgod, uppblåst och narcissistisk fjant?
5. Hur kan jag själv förhålla mig för att undvika att mitt chefskap leder till cynism, utmattning, utbrändhet och sjukdom?
6. Varför vill jag alls vara chef, med tanke på allt jobb, obehag, missnöje och risk för deformation av min karaktär som chefskapet medför?

55

Några frågor som borde intressera varje chef

7. Hur skapar jag goda relationer till medarbetarna, och varför är detta en förutsättning för ett fungerande ledarskap?
8. Hur man kan göra för att hantera de besvärliga medarbetarna och t o m ha roligt under tiden?
9. Hur vet jag förresten att det inte är jag själv som är besvärlig?
10. Är det sant att arbetsglädje är bästa sättet att motverka negativ stress på arbetsplatsen?
11. Hur gör jag katedralbyggare av stenhuggarna?
12. Likheter mellan ett bra företag och en indianstam, och hur fungerar en sådan egentligen?

56

Förstå och komma överens med andra, en lathund

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

63



Är detta möjligt?

"Skulle ni kunna tänka er att vara där jämt?"

"Ibland lider man helt frivilligt flera dagar i sträck!"

Kan jag välja 😊 litet oftare?

Tack till Kay Pollak!

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

65

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

Werner Erhard:  
What is the possibility of relationship?

66



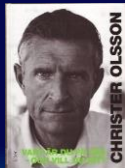
I'VE JUST BEEN GIVEN ANOTHER DAY TO LIVE. TO LEARN, TO LOVE, AND BE LOVED.

68

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

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

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



70

### Normal day

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



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

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

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

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



Vår hjärna har ett problem...

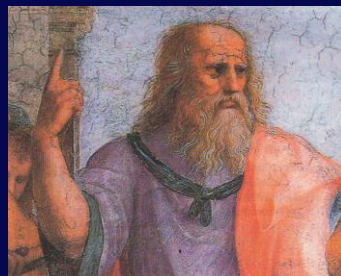


Den försöker hela tiden skapa helhet av skärvor och fragment. Storyn den kokar ihop låter fin - men är den SANN?

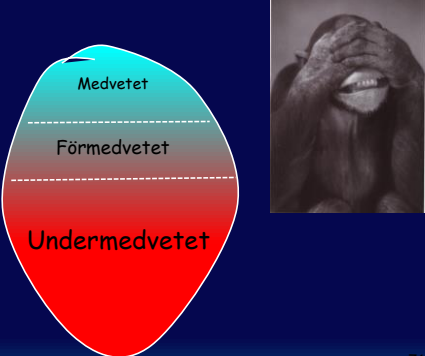
73

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

Skuggan på grottans vägg



### Freuds modeller



Medvetet

Förmedvetet

Undermedvetet

76

"Det är väl för fan den som möter som ska väja!"

*Okänd, citerad av Sven Stolpe*



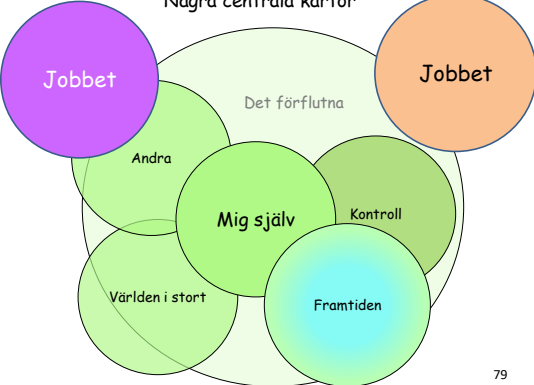
Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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

78

### Några centrala kartor



Jobbet

Jobbet

Det förflutna

Andra

Mig själv

Kontroll

Världen i stort

Framtiden

79

Taskiga kartor är ett osvikligt recept för ett taskigt liv

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

*Daniel Patrick Moynihan*

Nytt ord i SAO 2015:  
"Faktaresistens"

80

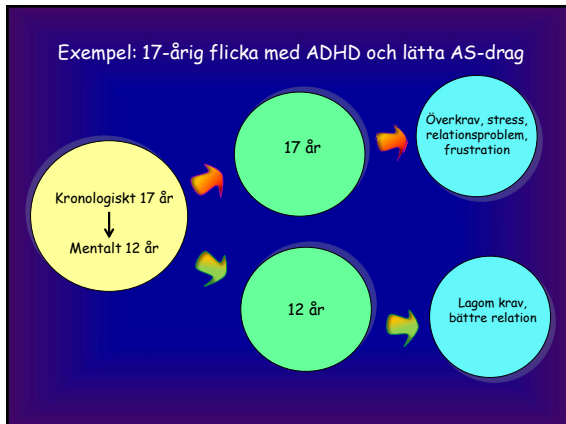
### Hur kommer detta att gå?



Chef som är psykopat

"Han är ju så trevlig ibland"

???



Recept för mer lycka, ökad effektivitet och bättre självkänsla i ditt liv:

1. "Face the brutal facts" - se verkligheten som den är
2. Du kan välja - gör det
3. Ditt viktigaste val: Lev med integritet = låt dina djupaste värderingar styra ditt liv

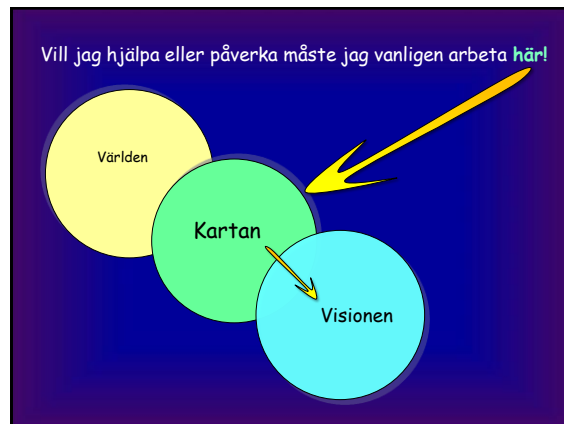
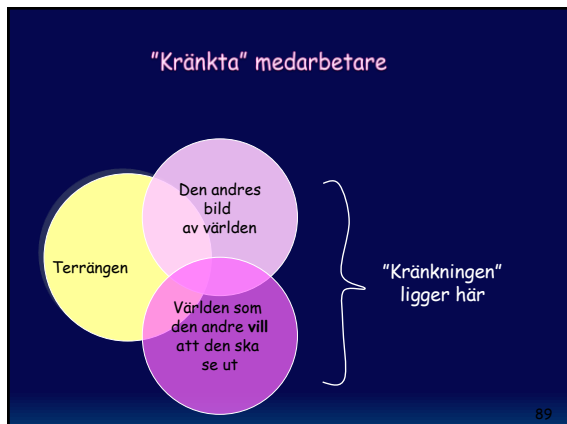
The deepest hunger of the human soul is to be understood.

Stephen R Covey

Habit 5

Seek first to understand, then to be understood





### När du har för mycket - bestäm dig

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

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

91



"Det som är botten i dig är botten också i andra."

Gunnar Ekelöf

Håller ni med?

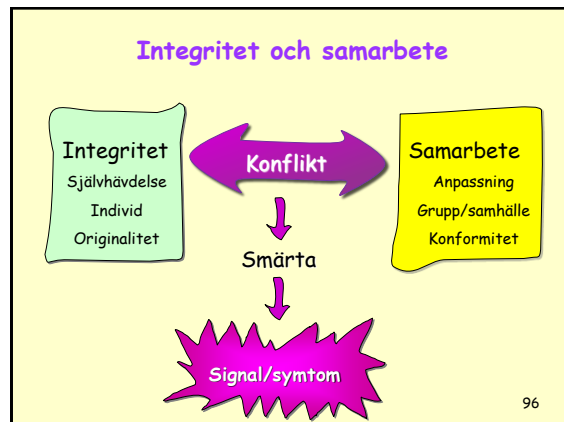
"Det som är botten i dig är botten också i andra."

94

"Det som är botten i dig är botten också i andra."

Om inte - hur ska vi **då** få veta vad andra känner, tänker och vill?

95



### Vad menas med att leva med integritet?

Kongruens mellan dina högsta värden och ditt sätt att leva.

Glädje, lycka och självkänsla följer av kongruensen.

2016-10-13 Michael Rönner

"Kommer inte att hända"

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

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

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

99

ANSVAR OCH KONTROLL ÄR INTE SAMMA SAK

VI KAN TA ANSVAR FÖR PROCESSEN -

MEN **RESULTATET** RÅDER VI INTE ÖVER

DET ENDA DU KAN GÖRA ÄR ATT VATTNA DITT ÄPPELTRÄD (MEN GLÖM INTE ATT VATTNA)

### Vad kostar det att vara med här?

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

Stora eller många små kränkningar av integriteten leder till

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

102

### Å andra sidan - vad kostar det att **inte** vara med här?

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

### Vad saken gäller

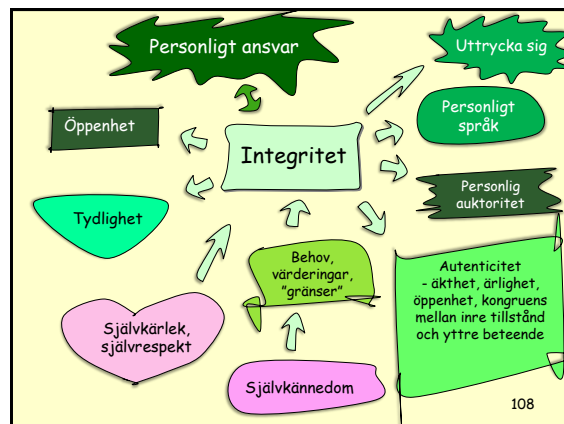
Vem ska jag egentligen samarbeta med, om vad, när, hur och varför?

### Akta dig för förnöjsamhetsfanatism - vi SKA inte trivas överallt

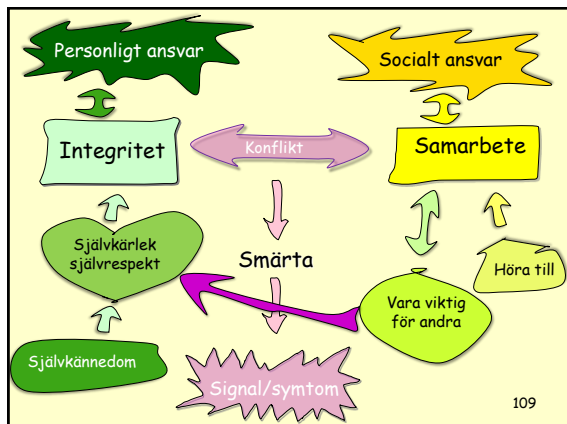
Om du trivs överallt, med allt och alla, är det förmodligen något fel på dig.

Brist på integritet, egna övertygelser och värderingar, överjag, samvete...

107



108



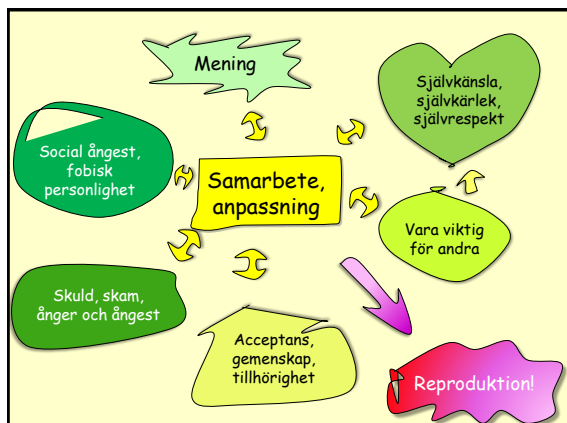
109

Det viktigaste för självkänslan är...

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

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

110



Håller ni med?

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

Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

112

Håller ni med?

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

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

Harvard Business School

113

Den andre ska inte bara göra något

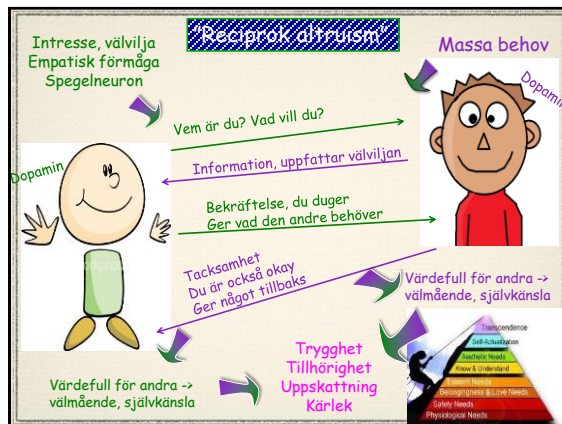
- hen ska vilja göra det hen gör!



Earn thy neighbor's love.

Hans Selye

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



Vad behövs för att medarbetaren ska trivas ombord?

1. **En affektiv relationell komponent** = ett känslomässigt band (anknytning) mellan anställd och chef.
2. **Samarbetsaspekt** = man är överens om vart skutan är på väg och hur den seglas.

117

Good to Great

Tala inte om för den andre vad hen ska göra om du inte blir ombedd.

Fråga istället vilka förslag hen själv har och vad hen tycker vore den bästa lösningen.

118

Varje position har sina för- och nackdelar.

← Integritet                      Samarbete →

119

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

← Integritet                      Samarbete →

Utanförskap,  
oönskad,  
oälskad,  
ensam

Överanpassad,  
utnyttjad,  
slutkörd,  
utbränd

### Var har du din medarbetare?

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

**Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser**

121

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

**Integritet**

Vet vem hon är och vad hon behöver.

Rimliga behov och gränser.

Hävdar dessa på ett effektivt sätt.

Konflikt

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

**Samarbete**

Förstår värdet av social acceptans.

Samarbetar om rimliga saker på ett vettigt sätt.

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

122

### Falsk dikotomi?

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

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

"Win-win", "sund narcissism".

123

### Inte EN konflikt utan FLERA

124

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

**Fritid**

Familj  
Hälsa  
Vänner  
Intressen

Konflikt

↓

Smärta

↓

Signal/symtom

**Arbetet**

Prestera  
Arbetskamrat  
Utveckla och utvecklas

125

### Går det att "flytta" den andre mot mitten?

**Insikt**

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

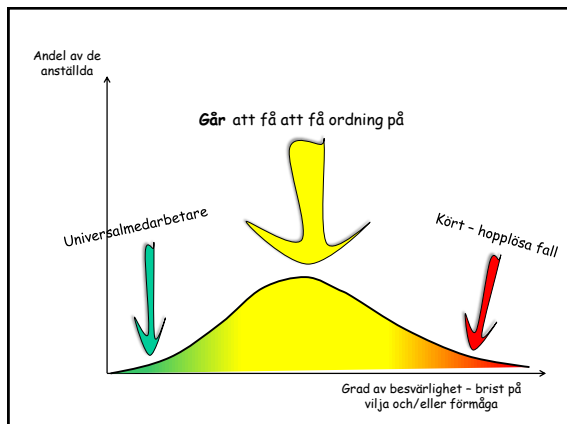
**Motivation**

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

**Förmåga**

- Kan hen förflytta sig?

126



Hur kan man få människor att engagera sig?

Nya medarbetare måste "köpa" organisationens kultur, mål och visioner innan de tillåts stiga ombord. Vilka vi är, vad vi gör, vad vi står för, vad du kan vänta dig av oss och vad vi förväntar oss av dig.  
**"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"**

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

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"

Många

...arbetar för mer än lönen.  
 ...drivs av altruistiska motiv, vill göra en skillnad i världen.  
 ...stimuleras av livslångt lärande och kompetensutveckling.

För andra är den sociala gemenskapen viktigast



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför denne.

129

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

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 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.

130

Stress och självkänsla

132

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

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

Ät mera gröt!

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

Fråga först **varför** du gör så mot dig själv.

Viktig fråga till mig själv

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



135

Diagnostiskt test - hur duktig är du?

1. Jag tror att jag ibland försöker bevisa mitt värde genom att vara duktig. 1 2 3 4 5
2. Jag känner ibland att jag måste vara litet bättre än andra för att duga inför mig själv. 1 2 3 4 5
3. Min självkänsla är alltför beroende av vad jag åstadkommer i mina dagliga sysslor. 1 2 3 4 5
4. Jag känner ibland ett inre tvång att åstadkomma något värdefullt här i livet. 1 2 3 4 5

Ta itu med din prestationsbaserade självkänsla

Exempel på påståenden:

- Jag är nöjd med att vara just den jag är.
- Jag känner mig positiv och optimistisk om livet i största allmänhet.
- Min självkänsla är alltför mycket beroende av vad jag åstadkommer i livet.
- Jag brukar pressa mig hårt för att åstadkomma något värdefullt här i livet.



Varför finner vi oss?

Vi präglas till att tro att  
"prestation = kärlek"?

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

Jag är viktig och värd att ha det bra!

Vad kan du själv göra för att motverka skadlig stress?

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



**VÄLJ  
SJÄLV**

**Annars väljer  
någon ANNAN  
åt dig!**

142

*Jag är  
inget  
offer!*

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

God självkänsla

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

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

**Bill Gates**

147

Earn thy neighbor's love.

Hans Selye

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

Ovillkorlig kärlek är för bebisar och fås i vuxen ålder lättast från hundar...



...resten av oss får allt vackert börja förtjäna vår kärlek med åren.

Villkorad vilkorlöshet?

Älskas bara för att vi finns.

Älskas för vår "kärnpersonlighet"; våra djupaste och mest oföränderliga egenskaper.

Älskas för det vi gör, våra prestationer.

Älskas för vår rikedom, vår makt eller vårt utseende.

Även som vuxna behöver vi bli älskade bara för att vi finns och för att vi än den vi är, bortom våra prestationer.

I slutänden rör det sig ändå om en paradox - vi älskas ovillkorligt eftersom vi är en människa med de grundläggande egenskaper som gör att vi betyder något för den andre.

Hur kan jag stärka min "självkänsla"?

<p><b>Självförtroende</b></p> <p>Träna, förbättra kunskaperna och prestationerna.</p> <p>Ta till mig andras positiva värderingar och beröm.</p> <p>Realistiska mål och ambitioner.</p>	<p><b>Självinsikt</b></p> <p>Ödmjukhet och nyfikenhet.</p> <p>Skaffa mig multipla system för regelbunden och tillförlitlig feedback.</p> <p>Ta emot, inte gå i försvar.</p> <p>Ökad observans på andras reaktioner, reflektera mera.</p>	<p><b>Självrespekt</b></p> <p>Göra gott för andra.</p> <p>Umgås med människor som visar att jag är viktig för dem.</p> <p>Vara autentisk, visa vem jag är.</p> <p>Leva med integritet, utifrån mina djupaste värderingar.</p>
--	--	---

"Dålig självkänsla"?

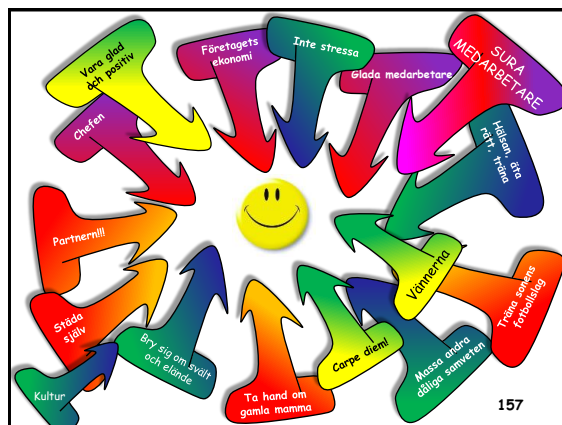
1. Lev med integritet - vet och visa vem du är, och låt dina djupaste värderingar styra ditt liv.
2. Lev så att du blir tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än dig själv.
3. Ge frikostigt av dig själv till andra. Alla har något att ge, och alla du möter har en mängd otillfredsställda 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.

Att hjälpa missnöjda (=stressade) medarbetare

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





Vad menar vi med "stress"?

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

158

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

Terrängen - världen som den faktiskt ser ut

Kartan - vår bild av världen

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

I medicinsk mening är stress organismens reaktion på påfrestande.

159

## Vad menas med "stress"?

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



Bruce McEwen

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

## Två typer av "stress"

### "Kognitiv" stress

- Detta borde inte hända
- Det får inte vara så här
- Detta är orättvist
- Man är taskig mot mig
- Jag klarar inte det här
- Främst "kognitiva" effekter - missnöje, bitterhet, personlighetspåverkan, uppgivenhet, cynism
- Kan leda till sjuklighet

### "Fysiologisk" stress

- Hjärna och kropp körs på övervarv
- Försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning
- Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna - återuppbyggnad och reparation av kroppen.
- Leder till utmattningssyndrom och annan ohälsa
- Ger hjärnskador på sikt

161

## "Positiv" och "negativ" stress?

### "Negativ" stress

- Både kognitiv och fysiologisk stress kan vara "negativ"
- Det jag upplever som fel, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna
- Oro för stressens effekter gör den farligare
- Långdragen friktion och konflikter med andra är synnerligen skadligt

### "Positiv" stress

- Roligt, utmanande och spännande, om än för mycket just nu
- I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, göra något gott för andra
- Om jag ser till att sova bra och återhämta mig regelbundet, och om jag inte själv är orolig för att bli sjuk av stressen tål jag vanligen en hel del
- Men om jag försummar biologiska behov - sömn, hjärnvila, kost, avspänning - kan jag bli sjuk ändå

162

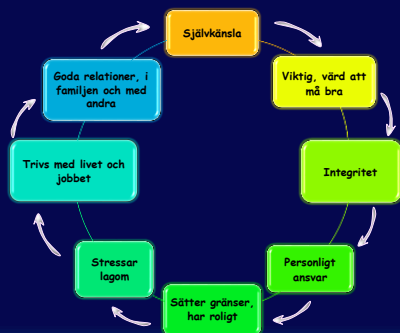
## Var befinner du dig för tillfället?

Diskutera

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

163

## Allt hänger ihop



164

## Förslag till definition av stress

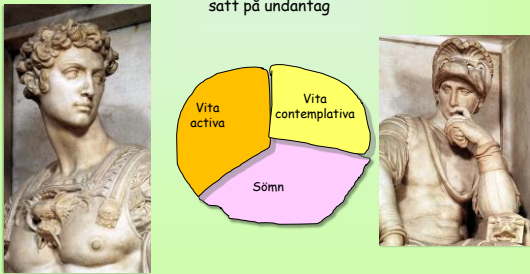


Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas.



### "Det goda livet"

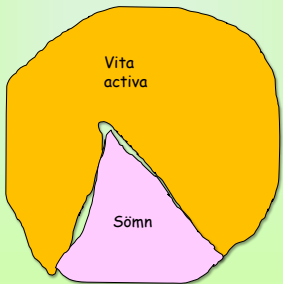
Åttatimmarsregeln  
- ett antikt ideal  
satt på undantag



Vita activa      Vita contemplativa  
Sömn

167

### 2000-talets idealmänniska?



Vita activa  
Sömn

168

### "Negativ stress"

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

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

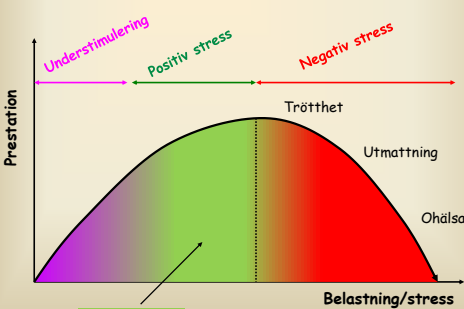
Tack till Kristofer Zetterqvist

### Förslag till ny syndabekännelse

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

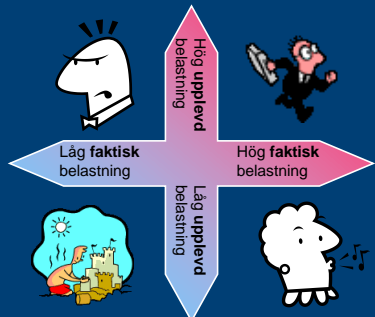
Bengt Wadensjö, f d biskop, SvD 9/10 2007

- Var vänder personens prestationskurva?
- Hur bred är komfortzonen?



171

### Att vara "stressad"...



172

## Faktorer som gör stress farlig



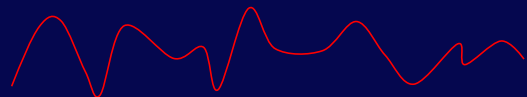
- Om den inte kan förutses
- Okontrollerbar
- Ingen möjlighet till utlopp för stressen
- Kronisk, d v s ingen återhämtning
- Dåligt socialt stöd

## Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

När hade du senast koll på livet?

Detta är helt normalt



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

## Förändring *och* acceptans

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

*St Francesco av Assisi (1181-1226)*

## Stress och kontroll

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

## Vilken sorts passion har du för ditt arbete?

### Harmonisk passion

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

### Tvångsmässig passion

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

Robert J Vallerand, Svd 4 sept 2011

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

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

181

## Mer om utmattning

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

182

## Vem väljer dina mål?

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

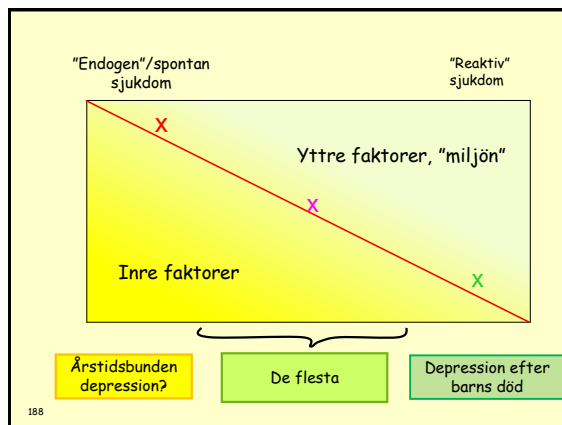
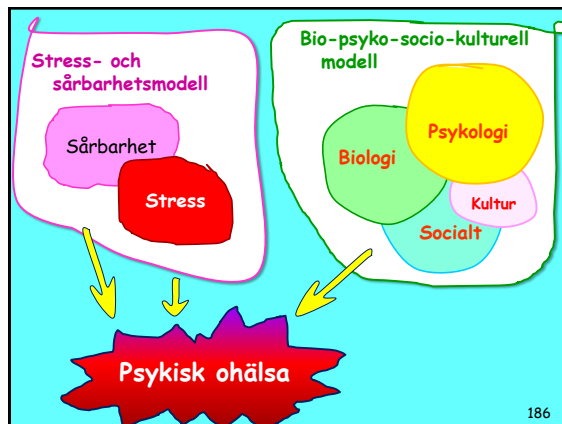
[...]

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

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

## Stress och sårbarhet

184

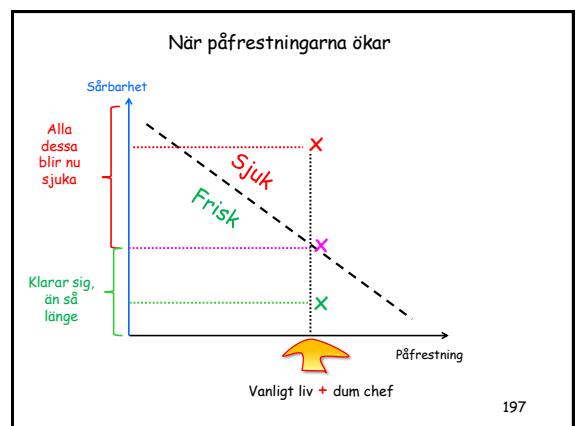
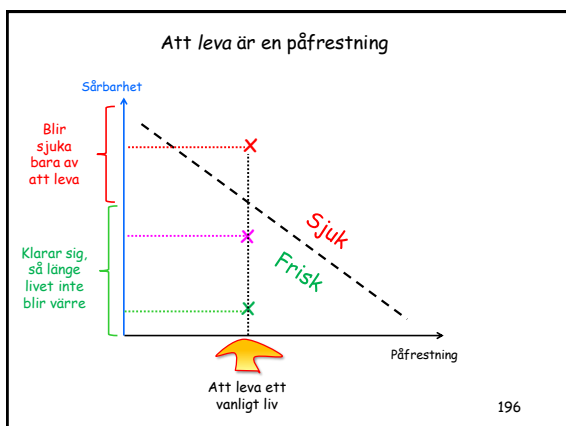
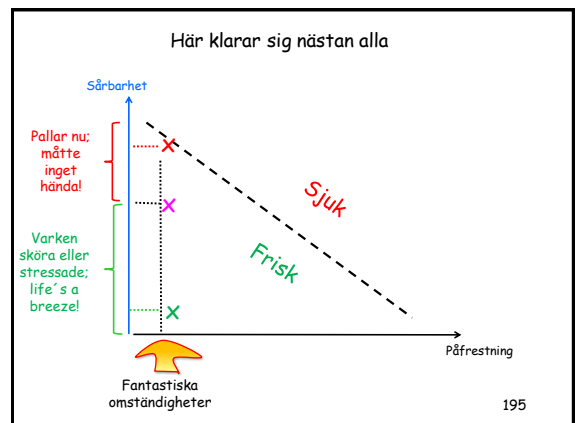
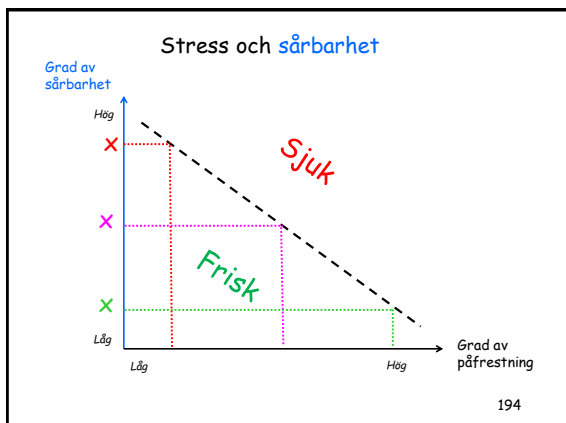
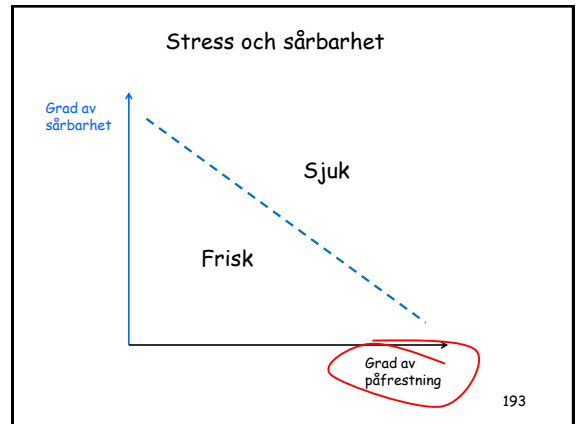


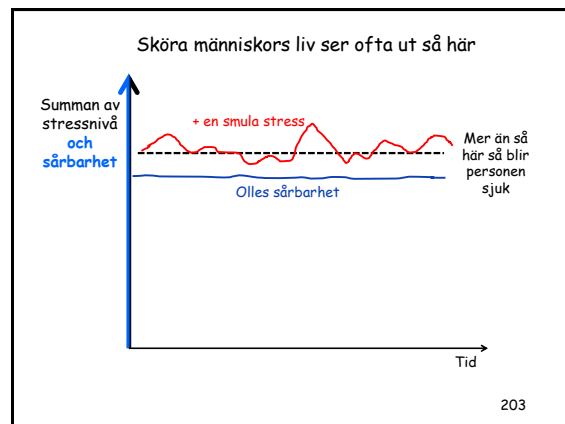
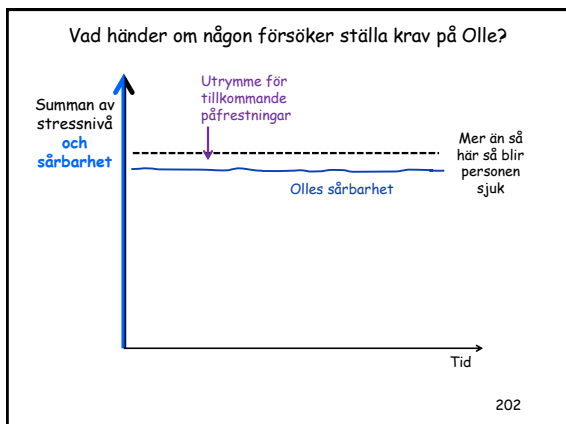
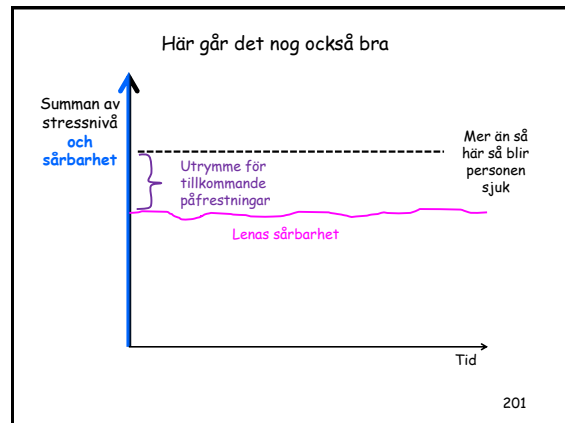
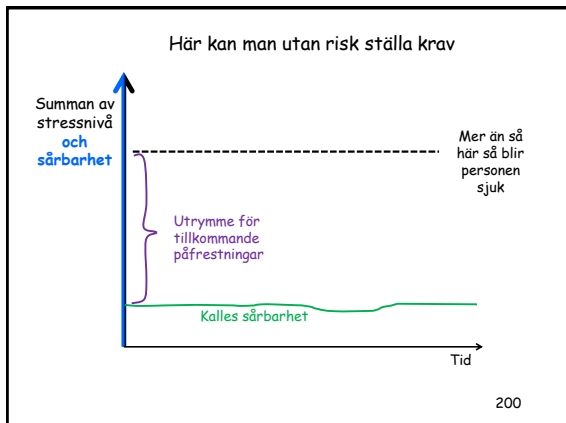
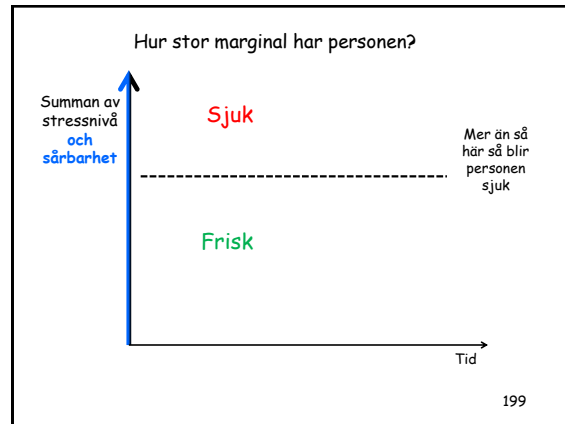
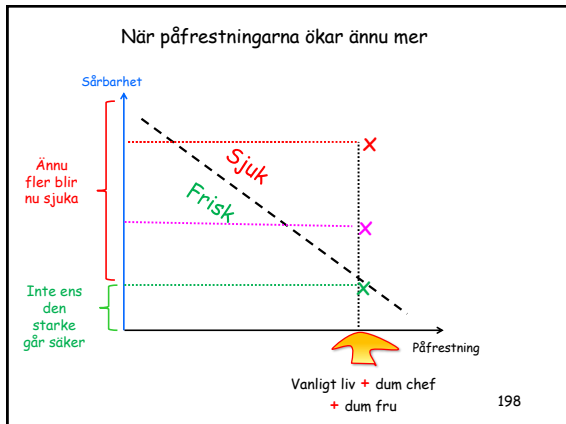
**Så vilka är grundorsakerna?**

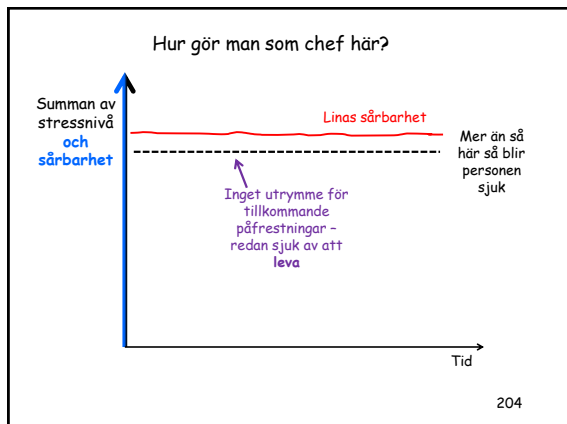
Många barn är i praktiken "föräldralösa"

- 200 000 barn har missbrukande föräldrar.
- 200 000 barn blir vittne till våld i hemmet.
- 80 000 barn misshandlas själva i hemmet.
- 80 000 barn har psykiskt sjuka eller störda föräldrar.
- 30 000 barn utsätts för sexuella övergrepp.
- 10 000 barn har föräldrar i fängelse.

Monica Dahlström-Lannes, f.d våldsbrottsutredare, SvD







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?

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

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

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

Georg Bernhard Shaw

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

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

Visdomsord för vardagsbruk  
Sándor Márai

207

Personligheten - kartorna, förväntningarna, självbilden - utvecklas tidigt i livet, i relationer till andra människor

"En undersökning visar att norska fäder i genomsnitt lägger ner mer tid på sin bil än på alla sina barn tillsammans! Det förklarar väl varför många har bilar som fungerar bättre än deras barn gör..."

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

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

209

## Stress drabbar alla

- **Hälften** känner sig stressade i ett västerländskt samhälle.
- **Ingen skillnad mellan** olika åldrar, olika socialgrupper eller huruvida man bor i storstad eller mindre samhälle.
- Stress och utmattning är **inget nytt**, och **inte specifikt svenskt**.
- Däremot **skiljer sig det svenska sjukförsäkringssystemet** en del från andra länders.
- **Svenskar byter sällan jobb oavsett hur illa man trivs på det nuvarande.**

## TÄNK EVOLUTIONÄRT - STRESS HAR ETT ÖVERLEVNADSVÄRDE

- Att "tänka negativt", dvs att **förutse alla tänkbara faror, har haft ett överlevnadsvärde.**
- De mest lättstressade överlevde och kunde fortplanta sig.
- Vi är gjorda för att tåla att möta en tiger här och var, men inte för att ha dem i vår grotta.
- **Vår benägenhet för att anpassa oss till alla andras önskemål har varit betydelsfull för vår överlevnad - de som inte anpassade sig till gruppen fick inte vara med och dog snabbt.**
- **Vårt stresssystem kan inte skilja på inbillade och verkliga faror.** Det är stressreaktionen - den kroniska - som vi blir sjuka av, inte det som utlöser den.
- **Den moderna, flexibla, "stresståliga" människan finns inte.**

211

## Ledare i brist på balans

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

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

## Näringslivstoppen - den nya underklassen?

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

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

213

## Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

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

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

## Den nya överklassen? Inte alltid pengar, ära eller makt, men...

- Lyssnar på sina känslor och djupare behov.
- Kan välja och prioritera.
- Sparar energi till annat än bara jobbet.
- Dör med känslan av att ha valt eget liv.

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

216





Hur reagerar du själv på stress? Diskutera

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

Stressreaktioner

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

Vanliga symtom vid långvarig hög stress

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



Stressens följder

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

### Biologiska effekter av stress

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

### Stress och minnet

- Man glömmor fort det allra mesta.
- För att information ska nå långtidsminnet måste det först befinna sig i korttidsminnet ca 15 minuter. Hjälps därför mottagaren genom att repetera, och genom att inte lära ut något annat för tätt inpå.
- **Stress blockerar korttidsminnet. Upprörda, spända, rädda, ångestfyllda och stressade personer är därför dåliga mottagare av information.**



### Hur blir vi av för mycket stress?

- Tunnelseende
- Försvarsinställda
- Rigida
- Irritabla
- Lättkränkta
- Aggressiva
- Intoleranta
- Trötta
- Uppgivna
- Cyniska
- Sömnproblem
- Ökad ljudkänslighet
- Minnesproblem
- Koncentrations-svårigheter
- Nedstämdhet
- Ångest
- Kroppsliga besvär

### Två medfödda typer av stressreaktion

Den aggressiva stressreaktionen



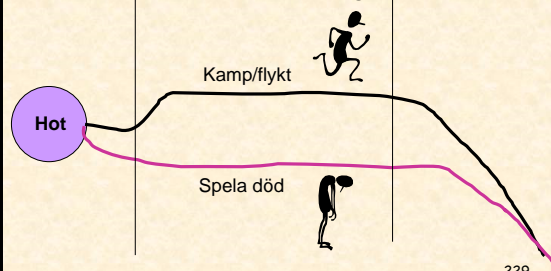
Uppgivenhetsstress



228

### Faser av stress

Alarm      Motstånd      Utmattning      Sammanbrott



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


### 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).

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

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

### Har du själv varit drabbad av utbrändhet/utmattning vid något tillfälle?



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

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

### Arbetets pris

För mycket arbete

↓

Tidsbrist

↓

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

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

"Carpe diem" eller  
förnöjsamhet?

### Vägar att hantera stress

#### Problemlösning

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

#### Kamp-/flyktprogram

Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

#### "Spela död"-program

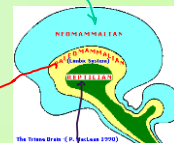
Broms - parasympatiska nervsystemet

239

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



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



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

Reptilhjärnan:  
Flykt, anfall, spela  
död...

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

### "Röd och grön zon"

#### Låg stress

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

#### Måttlig stress

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

#### Hög stress

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

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken!

241

### Personlighet och stress

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

242

## Stresströskeln

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

Under den fungerar vi ändamålsenligt.

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

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

243

## "Stresströskeln" varierar med omständigheterna

### Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

244

## Vilka är dina svaga punkter?

För att i görligaste mån behålla kontrollen över dina tankar, känslor och handlingar är det viktigt att du minimerar dina sårbarhetsfaktorer.

245

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

Test  
"Vardagslivets stress"

## Frågeformulär "Vardagslivets stress"

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

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

Test  
"Vardagslivets stress"

## Typer av beteende

### Typ A-beteende

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

### Typ D-beteende

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

### Typ B-beteende

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

Stressrelaterad ohälsa: de vanligaste tillstånden och hur de känns igen

## Två allvarliga former av stress

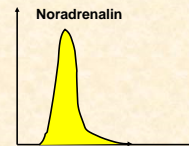
1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att hantera påfrestningen och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD).
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig återhämtning (t ex utmattningssyndrom).

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

## Akut stress

### Defence reaction

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

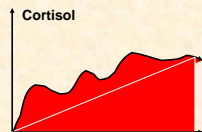


252

## Kronisk stress

### Defeat reaction

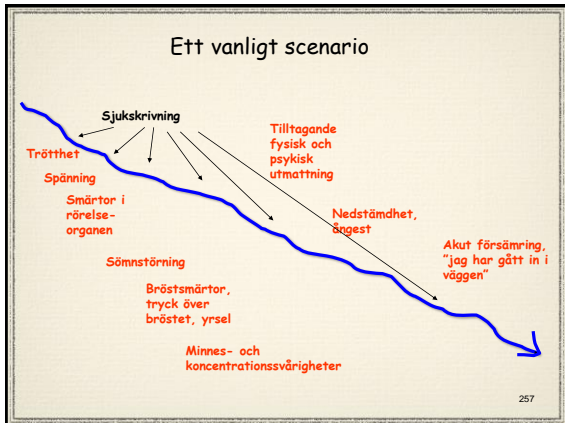
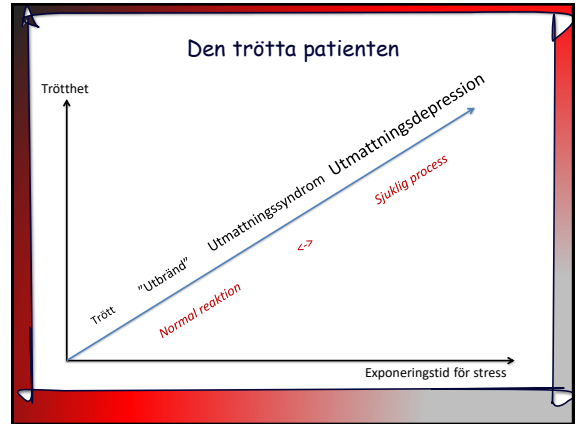
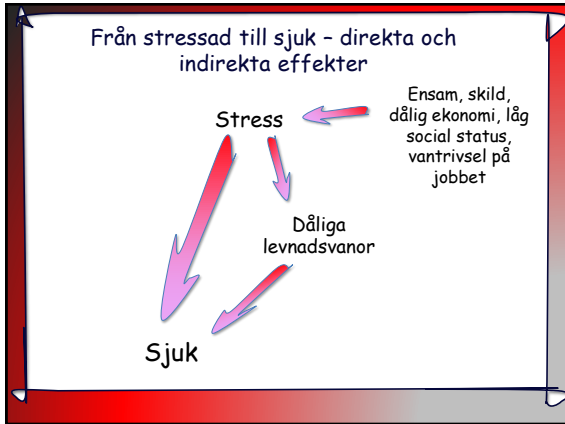
- Bromsarna fungerar inte
- Gasen ur funktion
- Högt steroidpåslag
- Låga nivåer anabola steroider
- Sympaticus ↑ och parasympaticus ↑



253

## Både akut och kronisk stress kan vara farlig

- Stress utan återhämtning stör de rent biologiska funktionerna - återuppbyggnad och reparation av kroppen.
- **Akut stress** kan orsaka hjärtinfarkt och död rakt av.
- **Att lära sig hantera stress ökar chansen till ett långt och friskt liv.**
- Att ändra livsstil varaktigt är inte lätt. **Nyckeln till framgång är att veta varför man vill göra det, och påminna sig anledningen var dag.**



### Några närliggande begrepp

- Utbrändhet/burnout/urladdad
- Utmattningsyndrom
- Maladaptiv stressreaktion
- Egentlig depression med utmattningsyndrom
- Utmattningsdepression
- Reaktiv depression

Använd gärna någon av dessa

- ### Några av de vanligaste tillstånden
- Stressrelaterat - kris, anpassningsstörning, utmattningsyndrom
  - Depression
  - Bipolar sjukdom
  - Vanföreställningssyndrom
  - Schizofreni
  - Narcissism
  - Psykopati
  - Borderline
  - ADHD
  - Autismspektrumstörning
  - Social ångest
  - Paniksyndrom
  - Tvångssyndrom
  - Generaliserat ångestsyndrom
  - Specifik fobi
  - Posttraumatiskt stressyndrom

### Stressutlöst psykisk ohälsa

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

## Stressrelaterad psykisk ohälsa (ICD 10)

1. Anpassningsstörning (F43.2)
2. Akut stressyndrom (F43.0)
3. Posttraumatiskt stressyndrom (F43.1)
4. Utmattningsyndrom (F43.8)

Läkartidningen nr 36 2011

## Anpassningsstörning (F43.2)

- Önskad förändring i ens livssituation, t ex förlust av relation, misslyckanden, sjukdom, svår kränkning.
- Livskris som drabbar en känslig människa eller träffar en öm punkt.
- I normalfallet "sorg" eller "krisreaktion" utan sjukdomsvälör.
- Ibland nedstämdhet, oro eller beteendeförändringar som är mer uttalade eller långvariga än förväntat men ändå inte uppfyller kriterierna för depression eller annan diagnos, kallas då "anpassningsstörning".
- God prognos.
- Förståelse och rådgivning vanligen tillräckligt.
- Suicidrisk behöver uteslutas.

Läkartidningen nr 36 2011

## Det är inte ofarligt att arbeta med människor

- Cynism
- Martyrskap
- Byråkrati
- Sjukdom
- Utmattning, utbrändhet eller depression



Tack till Maria Larsson!

263

## Medarbetare som inte hittar en bra balans mellan samarbete och integritet hamnar lätt snett

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



Tack till Maria Larsson

264

## "Utbrändhet"

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



Generellt i arbetslivet

"Utmattningsyndrom"

265

## Burnout enligt Maslach

1. **Utmattning**
  - stresskomponent
  - dränerar emotionella och fysiska resurser
2. **Distansering -> cynism**
  - interpersonell dimension
  - överskriden ansvarskänsla gentemot arbetet
3. **Minskad personlig effektivitet**
  - påverkad självbild
  - känsla av inkompetens och saknad produktivitet

266



## Burnout enligt Maslach

"A psychological syndrome in response to chronic interpersonal stressors on the job. The three key dimensions of this response are an overwhelming exhaustion, feelings of cynicism and detachment from the job, and a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment."

Maslach et al

267

## Utbrändhet (Z73.0)

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Utbrändhet (Z73.0)

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

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

## Utmattningssyndrom

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

## Utmattningssyndrom (F43.8)

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

Läkartidningen nr 36 2011

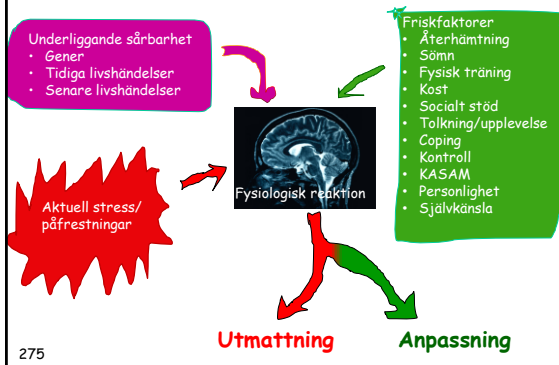
## Utmattningssyndrom eller vanlig trötthet?

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

## Utmattningssyndrom är en biologisk process

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

## Utmattningssyndrom - en balansmodell



275

## Mer långdragen överbelastning

- |  |  |
|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; background-color: #800000; color: white; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">Utmattningssyndrom</div> </div>   | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; background-color: #800000; color: white; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">Utmattningsdepression</div> </div>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Orsakas av <b>långvarig överbelastning</b> på arbetet</li> <li>□ Ofta även belastning privat</li> <li>□ Utmattningssymtom           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysisk trötthet</li> <li>• Psykisk trötthet</li> <li>• Kognitiva symtom</li> <li>• Störd sömn</li> <li>• Labilitet, irritabilitet</li> <li>• Kroppsliga symtom</li> <li>• Går ibland akut "in i väggen"</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Långvarig stress</li> <li>□ Ofta <b>utlösande förlust eller personlig kränkning</b></li> <li>□ Utmattningssymtom</li> <li>□ Tydligare depressiva symtom           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedstämdhet</li> <li>• Självanklagelser, skuld känslor</li> <li>• Dyster framtidsyn</li> <li>• Aptitförlust</li> <li>• Döds- och självmordstankar</li> </ul> </li> </ul> |

276

## Vilka är skillnaderna?

### "Utbrändhet"

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

### Utmattningssyndrom

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

## Kan det drabba DIG?

- **Högutbildade, överbelastad hjärna.**
- **Lojala, engagerade och hårt arbetande**
  - **höga krav** på sig själv
  - **perfektionism**
  - **stort kontrollbehov**
- Ofta hög belastning även **hemma.**
- **Förnekar och kämpar envist** emot kroppens och själens varningssignaler.
- **Rationaliserar bort allt annat** i livet än jobbet.
- **Upptäcker att de "brunnit förgäves".**
- **Bygger sin självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat.**

278

## Vilka drabbas?

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

"... jag har också själv haft en släng av utbrändhet för tio år sedan när jag arbetade som sjuksköterska.

[...]

Det som hjälpte mig var att jag inte skickades hem och blev sjukskriven. Jag sov i tre dygn och sedan började jag arbeta igen."



### Utbränd: Duktig, men aldrig tillräckligt

**Storheten omfattar**

Det är en växande grupp människor, de som prillar och inte kan inse att det har blivit för mycket. De gör inte upp förståelse för deras av olika psykiska och fysiska sjukdomsrisken, det vill säga, vad de gjort i den så kallade vägen. Gemensamt för dessa personer är att de sedan tidig ålder varit mycket prestationsinriktade och i vuxenlivet kan de i pressade situationer inte bedöma vad som är möjligt eller omöjligt att prestera. Det visar Britt W. Bragée i en avhandling som läggs fram inom kort vid Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, där hon studerat hur dessa personer finner att förstå och förstå sig till problematiska situationer, både mentalt och kroppsligt.

De vanligaste symptomen är uttrötthet, ångest och depression, det vill säga psykiska besvär vilka mer är den vanligaste orsaken till sjukvården enligt förklaringskavans statistik.

"Allt oftare är det högpresterande och höglärande kvinnor - "de duktiga flickorna" - yngre åldrar som drabbas", säger Britt W. Bragée och fortsätter: Gemensamt för dem är att deras väg mot sjukdom startat redan i barndomen, bland annat genom att de inte upplever att de fått den bekräftelse från vuxenlivet som är nödvändig för att känna att man duger som man är.

För att visa sin duglighet har dessa personer varit snälla, duktiga och lydiga i sin strävan att bli accepterade. De har ständigt kämpat för att uppnå så tillfreds och alla lägen försökt att göra sin bästa för att bli den person de tror att andra vill att man ska vara.

"Men det beror de duktiga flickorna har fått har de upplevt varit svårt till den personliga dimensionen som, inte till den verkliga personen bakom facaden. Inomhus har man kommit till det rummet som upplevs och därför tvärkar känslan av att inte duga, trots goda resultat. Som en följd av det har man fortsatt att kämpa med att vara duktig, utan känna till vad man egentligen tänkt till om att kroppen ropar och sagt säger Britt W. Bragée.

Britt W. Bragée visar i sin avhandling hur förståelsen, det vill säga meningsskapandet, pågår ständigt fysiskt och mentalt. Genom situationer framgår det, att när de uttrötta personerna bedriver intermitterande aktiviteter, visar detta sig på ett visst sätt i de kroppsliga reaktionerna. För de personer som ständigt bedriver ett högpresterande beteende, visar det sig kroppsligt på ett annat sätt.

Det är möjligt att de som drabbas inte har förstått sambandet mellan situationerna i den värd situationen och de egna kroppsliga och psykiska reaktionerna. De förstår inte hur de ska tolka och inte heller vad de ska göra för att komma till rätta med dem, säger Britt W. Bragée.

De sjukdomsrelaterade personerna får beröra på de olika måttenheten som de befinner sig i, och är kroppens "fickor" att skapa en form av balans, även om de inte inser det. För, kan en person bli depressiv och bli svårt värd i ryggen vid en konflikt med en chef, och en annan kan bli hjärtproblemet och psykiska besvär när en partner lutar mot separation. Men kroppens "fickor" kan inte lösa problemen, det är nödvändigt med modern mental vård för detta. Konflikten med chefen kanske skulle kunna att man skapar ett annat arbete och den hotande separationen att man söker stöttande hjälp.

När de personerna genomgår behandlingen och utvärderar sin förståelse att skapa en mening om situationen som inte längre styrs av bekräftelsebehov, visar måttenheten i situationen en avspändhet hos personerna.

De olika kroppsliga funktionerna visar hur meningsskapandet hos människor sker som en sammanfattning mellan kroppsliga och mentala aktiviteter. Det är den som aldrig kan förstås utan den andra, säger Britt W. Bragée.

*Avhandlingen namn: Kroppens mening. Studier i psykologiska förhållanden.*

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

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

Sagt av Britt W. Bragée

## Predisponerande personlighetsdrag

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

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

## Behandling av utmattningssyndrom

- Svårt att behandla, svårt att komma åter i arbetslivet, många slutar som förtidspensionärer.
- Därför viktigt att satsa på förebyggande åtgärder och tidig upptäckt.
- KEDS kan underlätta tidig diagnostik.
- KBT tveksam effekt.
- Antidepressiva läkemedel hjälper inte mot utmattningen.

### KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- [www.viss.nu/Global/Blanketter/om\\_KES.htm](http://www.viss.nu/Global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetsarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetsarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)

### Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

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

Fyll i själv

### Skenet bedrar?

- Kollegan som inte längre funkar som han ska kanske...

- Är deprimerad
- Är manisk
- Har ångest
- Missbrukar
- Har utvecklat en psykos
- Är i kris
- Har problem hemma
- Har en taskig chef
- Har hypothyreos
- Har en hjärntumör
- Är på väg att bli dement

289

Lär dig de vanliga psykiska sjukdomarna.

Vilka de är, hur man känner igen dem och hur de påverkar en människas sätt att fungera.

290

### Behöver hon

- Skärpa sig?
- Självdisciplin?
- Motivation?
- Coaching?
- Mentor/handledare?

292

Vill inte

Kan inte



Vill personen inte, eller kan hon inte?

**Nix!**

Stöd och medmänsklighet  
Information, psykopedagogik  
Läkemedelsbehandling  
Psykotering (KBT)  
Sjukskrivning/sjukpension

294

Vad gör vi med Kalle som inte funkar längre?



Och Lisa, som aldrig funkat som hon borde?



Har personen alltid varit besvärlig, eller är det något nytt?

295

*Kalle som inte funkar längre:*

Stressad?  
Tungt på hemmaplan?  
Livskris?  
Hänt något j-t?  
Konflikter?  
På fel ställe?  
Fel chef?

Depression?  
Utmattning?  
Utbrändhet?  
Psykos?  
Missbruk?

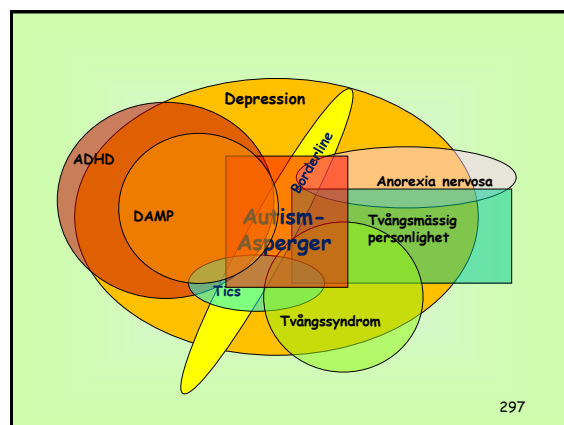
*Lisa, som aldrig funkat som hon borde:*

Ångestsjukdom?  
  
ADHD?  
Asperger?

Personlighetsavvikelse?  
Narcissim?  
Borderline?  
Antisocial?

Taskiga kartor och orimliga förväntningar?  
Kan inte balansera integritet och samarbete?

299



### Kriterier för egentlig depression

**Minst fem av följande, minst två veckor:**

- Nedstämdhet eller irritabilitet
- Anhedoni - oförmåga att känna glädje
- Aptitstörning/viktförändring (alternativt utebliven för åldern normal viktuppgång)
- Sömnstörning
- Psykomotorisk störning
- Energilöshet
- Känslor av värdelöshet eller skuld
- Svårighet med koncentration, tänkande, beslut
- Tankar på död, dödsönskan, tankar och planer på självmord

299

### Hur blir man av att ha en depression?

Irritabel, taggig, argstint, lynnig, sur, lättstött och allmänt överkänslig...

...eller likgiltig, uppgiven och självförsjunknen.  
Svår att få kontakt med.  
Självupptagen, krävande och anklagande.  
Okoncentrerad.  
Trött och oföretagsam.

Skäms och tycker att det vore bäst för alla att man inte fanns eller försvann.  
Svårt att ta emot hjälp.

300

Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder.

Gott ledarskap, arbetsglädje, locka fram det bästa ur varje medarbetare, stöd och goda relationer, mening och sammanhang, krav och kontroll, rättvisa och belöning.

En bra ledare, en god organisation och en sund arbetsplats

Diskutera!

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

(≈ Vad utmärker en bra arbetsplats?)

Arbetsmiljöproblem orsakar högre prestationsnedsättning än hälsoproblem. Dåligt ledarskap och socialt klimat är de faktorer som påverkar prestationen mest. (Lohela M. et al. 2014)

De ekonomiska effekterna av förebyggande insatser ger upp till två gånger pengarna tillbaka på gjorda investeringar. (ISSA 2011)

Hur är din arbetsplats? Diskutera!

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

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
  - **villet för anställda att kritisera cheferna och peka på missförhållanden i företaget**
  - mer utvecklade strategier för återkoppling
- Delaktighet
  - rutiner för att kontinuerligt förbättra verksamheten genom diskussioner i arbetsgrupper
  - visioner och affärsidéer var väl förankrade på arbetsplatsen
- Hälsa och sjukfrånvaro
  - medvetenhet om sjukfrånvarons omfattning och om arbetets roll för sjukfrånvaron
  - mer utvecklade strategier för arbetet med hälsa och sjukfrånvaro

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

## 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.

## 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, befördran)
  - 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 befördran, rättvisa
  - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete

Vilken sorts medarbetare samlar vi på i vår organisation?

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

309

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

310

Denna kurs handlar om en liten bit av tårten



Men en viktig bit!

Ledarskap utan hänsyn till människors drömmar och behov

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

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

312

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 tårtdiagram från personalavdelningen för att visa det - du bör redan veta hur de mår utifrån dina dagliga kontakter med dem."

313


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

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

314

"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



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

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

Hur undviker man att bli utbränd trots hög stress?

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

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



Håller ni med?

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

320

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

321



## Taskig arbetsplats - en principskiss



322

Vad menas med att Kalle är "besvärlig"?

Han gör inte som jag vill?

323

Diskutera!

Vad kan hända om Kalle faktiskt  
GÖR som jag vill?

324

Det är inte ofarligt att arbeta med människor

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



325

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

Självrisik

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



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

326

Några anledningar till att en människa är "besvärlig"

1. Du själv
2. Relationen/interaktionen
3. Situationen
4. Livet
5. Sjukdom
6. Personligheten/karakteren
7. Taskiga kartor och orimliga förväntningar
8. Svårigheter att balansera konflikten mellan integritet och samarbete
9. Brister i uppfostran?

327

Visst, det finns rätt hopplösa medarbetare också.

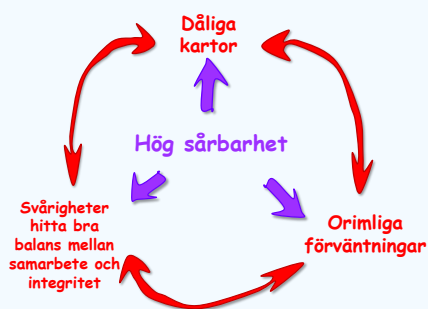
"Det finns människor som ingen vill se [...] det finns människor som bara Gud orkar med."



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



### Besvärliga människor - en principskiss



331

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

**Anställ dem inte!**



332

### Fallbeskrivning



333

### Bullertesen

1. Bullergruppen (liten missnöjd grupp).
2. Brusgruppen (stor neutral grupp).
3. Musikgruppen (liten oreserverat positiv grupp).

Ge inte för mycket uppmärksamhet åt bullergruppen som för det första inte är representativ och för det andra inte går att påverka. Ägna dig i stället åt brusgruppen för att balansera den påverkan den utsätts för av bullergruppen!

L-E Liljeqvist

## 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?

336

## "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

337

## Utbrändhet beror inte alltid på för mycket arbete

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

**Vilka av dessa problem riskerar den som arbetar med människor?**

## Eller får jag något bra av att jobba här?

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

339

## 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.

340

## En anställning = TVÅ kontrakt

### 1. Det uttalade



### 2. Det underförstådda



341

## Recept för ett lyckligt liv

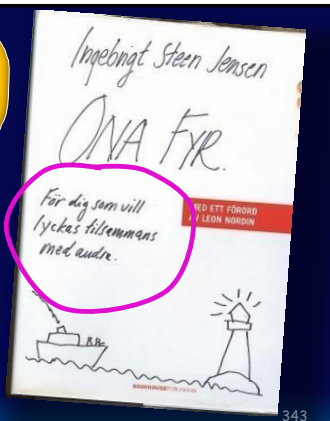
Bli tagen i anspråk, helt och fullt, för ett syfte större än mig själv.

342

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?



343



344

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

345

## 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

346

## 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

### Vi vill inte ha:

- meningslösa sammanträden
- strategiplaner
- organisationsplaner
- omorganisationer
- byråkrati
- implementeringar
- budgetmonomani
- enfaldighet
- hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning!

Vi vill ge något, och vi vill få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.

...vi vill ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av...

Vi vill ha kul på jobbet!

348

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

Har ni valt denna kultur?

## Företagets kultur och medarbetarnas behov

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

Organisationen behöver skapa en kultur som uppmuntrar detta



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

Tack till Christer Olsson

## Värdefulla inslag i företagets kultur

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

Tack till Christer Olsson

Hur ser du på ditt arbete?



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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

"Utveckling"

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

Tack till Christer Olsson

Vilka urvalskriterier använder vi för val av tjänster och produkter?

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

Tack till Christer Olsson

En hel massa grejer med samma syfte -



- medarbetare som trivs och upplever arbetsglädje



Optimalt resultat

357

Ledarens viktigaste uppgift?

**Skapa en god stämning och atmosfär i gruppen**

Hur känns det att vara en del av denna gemenskap?

Hur är det känslomässiga klimatet?

Hur har vi det tillsammans?

Hur pratar vi med varandra?

Hur bryr vi oss om varandra?

## Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning

Hur är vi mot varandra här?

359

## Arbetstrivsel i sammanfattning

Välj kollegor

360

## Great companies and a great life

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



361

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

...inte bara kollegor, förresten

Välj chef

363

## Att välja arbetsplats

Naturligtvis är det trevligt med en arbetsplats där du får ägna dig åt det du brinner för, men i fel miljö bränns du ut.

## Leta arbetsplats

1. vars värderingar överensstämmer med dina
2. med kollegor du stortrivs med
3. med en riktigt bra chef

364

## Chefens två uppgifter

1. Ta väl hand om sig själv
2. Ta väl hand om medarbetarna

Self-Care is a  
priority and necessity  
- not a luxury -  
in the work that we do.

365

## Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

Svenska chefer får otillräckligt stöd ->  
förmår inte **ge** tillräckligt stöd.

SACO, 2000

## En tillräckligt god ledare?

- Ledarskap är ingen prestationssport.
- Det vi kan göra är att ta ansvar för våra misstag i samma takt som vi blir varse dem.
- Man kan lära sig att bli en bra ledare, genom att vara uppmärksam på medarbetarnas reaktioner på det man gör.

367

## Problem?

Vad hade du väntat dig?

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



370

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

371



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?

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

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

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

375

"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."

376

Se separat avsnitt i pärmen:


Att hantera stress - vad kan jag själv göra?



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

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

Wisława Szymborska



378

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

Aleksander Perski

379

## Lever jag rätt liv?



380

## Begin with the end in mind



Mer om detta inom kort

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

Vad skulle du vilja att de säger?

382

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

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

383

Om jag ska hinna göra det som är viktigast för mig måste jag först sluta göra mycket som inte är lika viktigt.

(Men det gör jag inte - jag vill hinna allt!)

384

Stressad? Gör en lista över saker du ska SLUTA med

Sluta med snarast:

Sluta med på litet sikt:

Sluta börja med saker - börja sluta med saker



### 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 387

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

Fundera

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

Should I workout today?

```

graph TD
    A[Should I workout today?] --> B[Yes]
    A --> C[No]
    B --> D[Go workout.]
    C --> E[Yes you should.]
    E --> D
  
```

388

### När ska DU börja?

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

Ona Fyr, Ingebrigt Steen Jensen

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

390

### Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

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

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

393

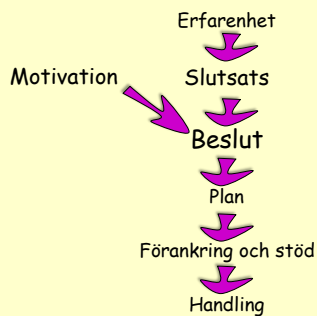
Att förändra sitt liv är nästan omöjligt.

Möjligen kan något av detta fungera:

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

394

## Vill du hjälpa din medarbetare att förändra något?



395

Det är  
**BESLUTEN**  
som  
förändrar  
världen!

396

## Håller du med?

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. **You won't make the choices** that make you happy. **You won't take the actions** needed to get there. **You won't change the things** that need to change."

397

## Att hålla kursen i livet

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

398

Att vara chef kan allvarligt skada din personlighet

Alla vill ha något från dig

↓

Vem kan man lita på?  
Ingen ärlig feedback  
Inga likvärdig relationer

Göder din eventuella narcissism och självgodhet

Rule #1  
**THE BOSS IS ALWAYS RIGHT**

Rule #2  
WHEN THE BOSS IS WRONG  
REFER TO RULE #1

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din medarbetare inte företaget...

**...hen lämnar dig!**

400

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

**Dålig chef ökar risken för hjärtinfarkt**

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

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

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

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

Inte denna!

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

Finn Lied, norsk industriminister

402

Kan det vara JAG som är besvärlig?

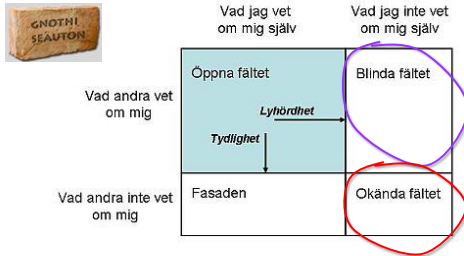
403

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



406

## Självisikten kan brista på flera sätt



Det blinda fältet är en säkerhetsrisk som lätt kan utnyttjas av den som vill mig illa.

## Taskig självinsikt kan stå mig dyrt

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

## Satsa på självkänedom

Diskutera

1. Hur gör du idag för att skaffa dig en bild av **hur du och dina insatser uppfattas** av medarbetarna?
2. Hur gör du för att skaffa dig pålitlig information om det egentliga **tillståndet i din organisation?**

Ett underutnyttjat sätt att få bättre medarbetare?

Fråga vilket chefskap hen behöver

Medarbetarna kan lära oss det allra mesta vi behöver veta - om vi frågar och lyssnar på svaret

1. Hur många av er ser till att det görs en "exit interview" när en medarbetare slutar?
2. Hur många av er håller regelbundet "stay interviews"?

Gissa inte vad medarbetarna behöver och vill ha - fråga dem!

- Vad är bäst med att jobba hos oss?
- Får du använda dina kunskaper och talanger fullt ut, får du den stimulans och utveckling som du vill ha?
- Vad saknar du?
- Vad skulle kunna få dig att lämna oss?
- Vad kan vi göra bättre för att hjälpa dig?
- Vad kan jag som din chef göra bättre?

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 "jobbiga" återkoppling.**

412

### 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.

413

### 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.

414

### 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.

415

### 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. Låt 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.

416

### 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**.

417

### 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.

418

### Om tekniker, metoder och verktyg

- Tekniker och metoder kan vara bra eller dåliga - det beror på hur och varför vi använder dem.
- Men viktigare är hur vi ser på den andre, och vår motivation - varför har jag det här samtalet? Och **att** vi pratar.
- Hur blir det för den andre och för vår relation? Hen får inte uppleva att jag gömmer mig bakom en metod i st f att prata på riktigt.
- Väl integrerade, som automatiska principer för effektiva samtal, kan de vara av stort värde.
- Det ska kännas naturligt och rätt för mig själv. Om att måla...
- Metoden måste passera mitt sunda förnuft och omdöme "på vägen".
- Risken är att tekniken kommer i vägen för vår spontanitet, äkthet, naturlighet och autenticitet så att vi inte förmår vara fullt närvarande i samtalet.
- Hur skulle det kännas för mig om den andra pratade så här?

### Övertro på metoder och tekniker

Skaffa dig inte någon metod  
för ditt ledarskap

- skaffa dig en  
ledarskapsfilosofi!

420

### Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina  
medarbetare väl!

421

### Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

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

### Vilken sorts medarbetare vill du ha?

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

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

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

Den andre ska inte bara göra något...

Hen ska vilja göra det hen gör!



Medarbetarnas förtroende är din viktigaste tillgång som ledare - förvalta det väl.

425

Hur?

"Model, don't teach."  
"Guide, then step aside."

Men...

Jag kan inte lära ut vad jag inte **vet**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **kan**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **har**.  
Jag kan inte lära ut vad jag inte **är**.



426

Det enda sättet att göra folk entusiastiska är att själv vara det, och det har jag lätt för. De som spelar entusiastiska räcker inte långt, det blir bilförsäljning över det hela.

Filmproducenten **Peter Possne** i tidningen Position om att få folk med sig.



SvD 21 aug 2011

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

Christer Sandahl

"Människosyn" - vilka är dina djupaste värderingar?

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




Martin Grauers

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

SvD Näringsliv 11 sept 2011

En bra chef stöttar sina medarbetare i alla väder!



## Hur kommer detta att gå?

Andra budet för varje chef:

Aldrig ljuga för sina  
medarbetare.A single lie  
discovered is  
enough to  
create doubt  
in every truth  
expressed.

432

Mail till medarbetarna om att jag nu skaffat en  
ledarskapsfilosofi

1. Behandla alla väl
2. Aldrig ljuga för er
3. Göra mitt allra bästa för att ordna allas  
önskade ledigheter

## Alternativ chefskurs

Har du prövat med att försöka  
**TYCKA OM**  
dina medarbetare?

434

## Chefsens första bud?

"Det är inte bara Yao Jiaxin. Vi är  
allihopa sjuka. Vi måste inse att  
bästa uppfostran är att lära  
barnen älska sina medmänniskor."

Li Chengping

435

## Jag har inte hittat på detta själv



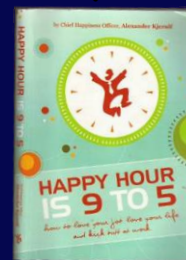
436

## Två till

## Mening och syfte



## Glädje



437

16-åringen på villovägar



Varför skulle hon lyssna på dig?



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

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

Om den andre är viktig för dig - visa det

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

Förutsättningar för kreativt samarbete

Högt känslomässigt bankkonto    Tanker win/win    Försöker förstå varandras behov

**Synergi**

Vana 5 och proaktivitet på jobbet

Invänta inte kriserna!


Avsätt istället tid med dina medarbetare, kunder och leverantörer på tu man hand.

Ge och skaffa ärlig och korrekt återkoppling.

Fyll på emotionella bankkonton och bygg relationer.

Saker vi Egentligen vill ha

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



Vi vill varken ha beröm eller metoder...

...vi vill ha kontakt, äkthet och närande relationer!



Vilken sorts ledarskap utövar du?

Transaktionellt	Transformerande/förvandlande
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på överenskommelsen och utfallet.</li> <li>Samma utgångsläge vid nästa förhandling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Påverkar den andra personen och er relation.</li> <li>Bygger upp ett förtroendekapital och relationen.</li> <li>Nytt och förbättrat utgångsläge vid varje ny förhandling.</li> </ul>

Diskutera:

Vilka insättningar kan ni göra på medarbetarnas konton, som troligen skulle ge ett stort tillskott av förtroendekapital utan alltför stor kostnad för er?

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar

Slursats

SNACKA med besvärligt folk...  
Snacka litet till... och ÄNNU mer.

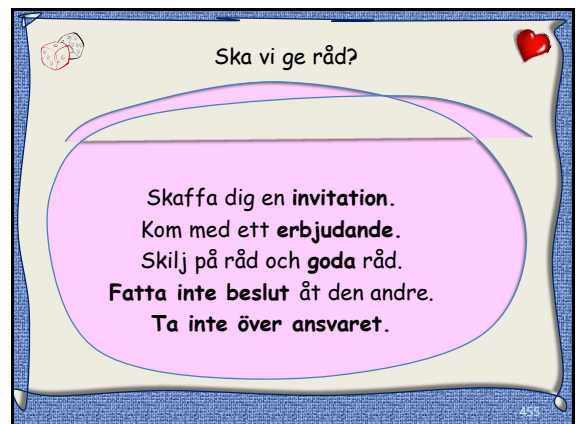
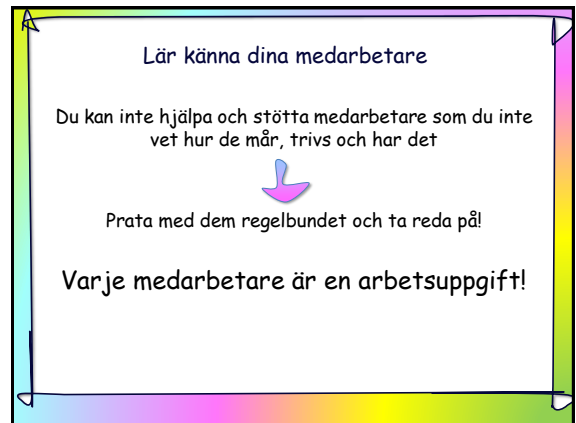
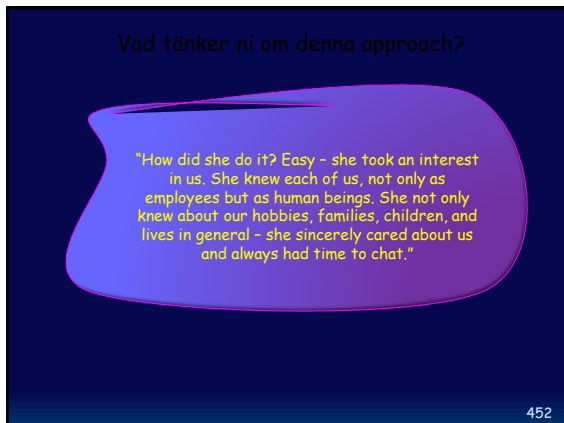
Lyssna, spegla, fråga om du förstått.

Påvisa och ifrågasätt taskiga kartor och orimliga förväntningar.

Lyssna, ifrågasätt, säg vad du själv tycker och vill, ge dig inte!

**JOBBA litet!**

449



## Skilj på råd och goda råd

**Ett gott råd**

- ges utifrån god kännedom om just den rådet gäller, anpassat till just denna persons behov och sätt att vara.
- framförs på ett sätt som gör intryck.
- framförs **en** gång.
- överlämnas till den andre som en möjlighet att överväga - inte som ett krav.

456

## En väg till nöjda medarbetare som levererar

Vad tycker DU?

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

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

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

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

457

## Topp fyra?

1. Tyck om dina medarbetare. Se människan, inte bara medarbetaren.
2. **Prata** med medarbetarna - ofta, på riktigt, människa till människa, med mod, respekt och omtanke... samtala med kvalitet!
3. Se till att medarbetarna upplever syfte och mening med det de gör, mening som berör deras viktigaste värderingar.
4. Gör det möjligt att ha riktigt roligt hos er.

458

## Chefens tredje bud

**Prata** med dina medarbetare.  
På riktigt, två jämlikar emellan.

Inga metoder, inget fusk - bara var äkta, prata autentiskt, säg sanningen.

Detta är att ta den andre på allvar och visa respekt.

## Ni deltar inte i samma samtal

Råd för krisstödsarbete, modifierade från Terapiens gåva av Irvin D. Yalom

## I stället för metoder och tekniker: Samtalskonst!

- Möt den andre på ett existentiellt plan
- Odlia 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

461

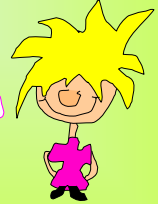


Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva medarbetare. Eftersom ni också vill behålla dem får ni nu en obegränsad budget för att skapa en helt idealisk arbetsplats. Varsågoda och gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



Känn dig själv och känn dina medarbetare

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



### Vad vi gjorde

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

470

### Vad vi gjorde

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

471

### Några egna erfarenheter som arbetsledare

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

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

472

### Några egna erfarenheter som arbetsledare

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

473



### Några slutsatser för egen del

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

### Vem söker vi?

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

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

475

### Vem söker vi hos oss (uppdaterad)?

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

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

476

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

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

	Intervjuer	Strukturerad intervjuer	Personlighetstest	Referenser	Strukturerad intervjuer
Perfekt förutsägande av personens prestation = 1,0					
Slumpmässigt samband mellan urval och prestation = 0,0					
Grafologi och astrologi		0,02 (grafologi)	-0,10	0,00	0,01-0,02
Antal utbildningsår	0,10				
Yrkeserfarenhet i år	0,18				
Kombination av strukturerad intervju och begävningsmätning		0,63			
"Assessmentövningar" allt assessment center		0,37	0,65		0,65
Beteendestrukturerad intervju				0,62	
Arbetsprov	0,54	0,54		0,54	
Arbetsstillsprov				0,53	0,53
Begävnings- 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		
"Gruppvärningar och sammanställning av personlighet"			0,40		
Personlighetstest (med fokus på integritet)		0,41			
Ostrukturerade intervjuer	0,38			0,34	
"Typiska" allt: "vanliga" anställningsintervjuer			0,15		0,17
"Personlighetstest"				0,36	
"Kombination av personlighetstest"				0,42	
Självbiografiska data		0,35		0,44	0,40
Personlighetstest (samvetsgrannhet)		0,31			
Referenser	0,26	0,26		0,15	0,15

### Varför har den stressrelaterade ohälsan ökat?

#### 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

### Spekulation om orsakerna

1. **Det uppdrivna samhällstempot.** Mycket litet tid för reflektion eller att smita undan en stund.
2. **Upplösning av existerande grupper.** Vi får vår bekräftelse och känslomässiga näring från andra, och dessa är inte självklart utbytbara.
3. **Otydligt ledarskap och suddiga arbetsbeskrivningar, i kombination med krav på höga prestationer.**
4. **Individerelaterade 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

### Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

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

Lars Tauvon, Läkartidningen nr 46 2007

### Sex ledarskapstips från friska organisationer

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

Åsa Stöhlman, 2016

#### Tillit betyder mest

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

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

Källa: Great Place to work



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

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

Tillit mellan ledare och medarbetare är det som betyder mest.

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

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



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

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

487

## Vad söker framtidens medarbetare av sin arbetsplats?

1. Meningsfulla arbetsuppgifter
2. Möjlighet att påverka sin arbetssituation
3. Kunna utvecklas i sin yrkesroll
4. Inflytande över sina arbetsuppgifter
5. Kunna kombinera arbete med fritid
6. Delaktig i verksamhetens utveckling
7. Lönenivå

I prioritetsordning, enligt undersökning av SKTF 2005 om universitets- och högskolestudenters attityder.

## Ett gott ledarskap bygger på förmågan att

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

Okänd "jury"

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

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

490

## 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).

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

494



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 gen jernet 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.

497

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

### Företag med friska medarbetare

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

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

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

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

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

### Företag med få sjukskrivna

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

Samt att chefen har högst 15 underställda.

### Vad skapar friska företag?

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

### 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 långtidsjukskrivna 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

### 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

### 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

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.

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

Mer om organisationens  
möjligheter att förebygga  
ohälsa och hjälpa  
medarbetaren i riskzonen

Organisationens roll och möjligheter

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

514

Uppdelning av bilderna

Detta avsnitt

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.

Separat avsnitt

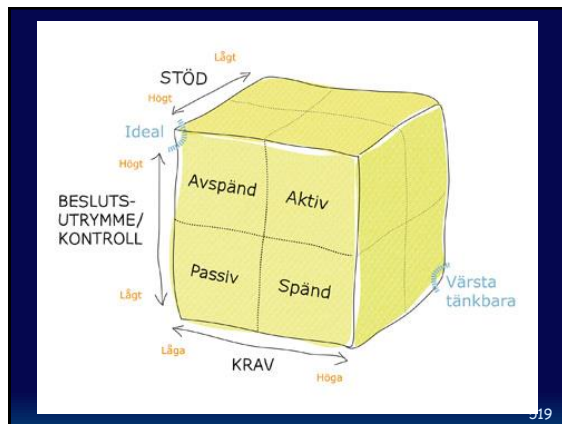
6. Rehabilitering av stressrelaterad ohälsa.
7. Medicinsk behandling av stressrelaterad ohälsa.
8. Insatser för medarbetaren med depression eller annan psykisk ohälsa.
9. Arbetsglädje - bästa skyddet mot stressrelaterad ohälsa.

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.

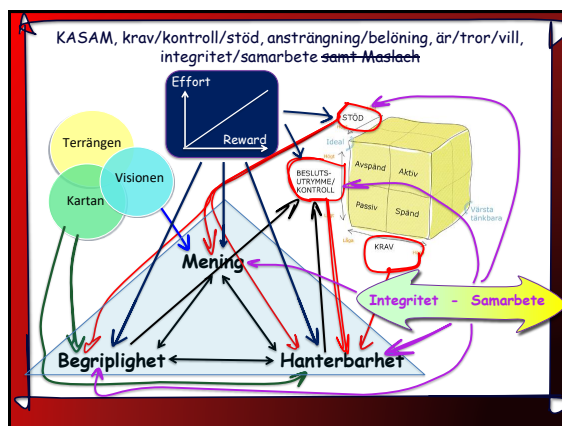
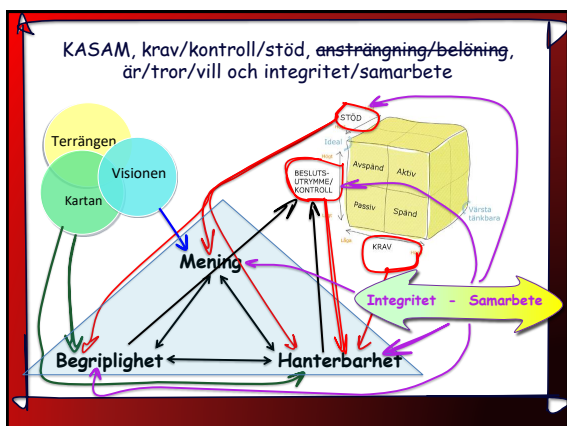
Stresshantering på arbetsplatsen

- 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/chefer (högst 15).



- ### 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, befördran)
    - 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 befördran, rättvisa
    - Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete





### 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)

### Arbetsgivarnas handlingsmöjligheter utifrån modellerna

#### Uppenbart:

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

#### Inte lika tydligt formulerat:

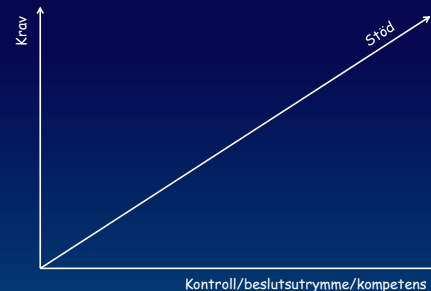
6. Arbetsglädje (sekundär effekt av 1-5).
7. Korrekta kartor, förståelse för vad vi gör och varför.
8. Kunna arbeta i samklang med sina kärnvärden.
9. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad.

### Hur chefen kan förebygga psykisk ohälsa

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

Från Hjärnkoll

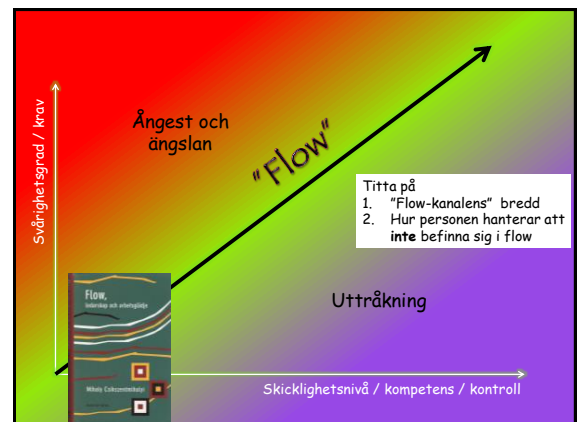
### Krav-, kontroll- och stödmodellen



### Hur leder stress på arbetet till sjuklighet?

#### Krav/kontroll/stödmodellen:

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



### "Peak experiences"

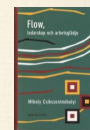
De bästa stunderna är när ens kroppsliga eller mentala förmågor tänjs ut maximalt i ett frivilligt försök att klara något svårt och meningsfullt.

Mihaly Csikszentmihalyi

### 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

531

### Flow

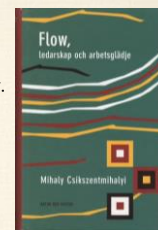
- **En känsla av mening** med aktiviteten, av att bidra till något större än en själv, underlättar upplevelsen av flow.
- **Sök aktivt nya utmaningar** för ökad upplevelse av flow.
- Ju större del av sin tid som man tillbringar i flow, desto bättre blir ens **sinnesstämning**.
- Flow är ett användbart 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

532

### Hur känns det att vara i flow?

1. **Målsättningarna** är tydliga.
2. **Feedbacken** är omedelbar.
3. **Balans** mellan möjlighet och skicklighet.
4. **Koncentrationen** fördjupas.
5. **Nuet** är det som betyder något.
6. **Kontroll** är inget problem.
7. **Känslan av tid** är förlorad.
8. **Förlust av egot**.



Csikszentmihalyi

533

### 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

534

### 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

535

### 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

536

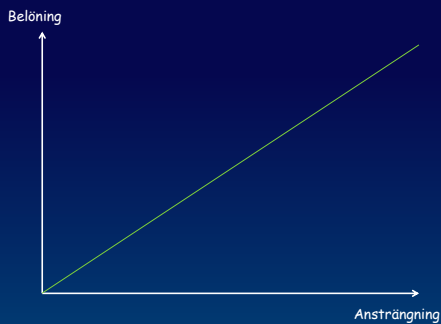
### Maximera eller optimera?

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.

537

### Ansträngnings- och belöningsmodellen



### 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

545

### Terräng, kartor och visioner vid narcissism

**Terräng, personen:**  
Helt vanlig människa  
Troligen svag självkänsla  
som kompenseras

**Terräng, andra:**  
Lika mycket värda  
Inte intresserade av att  
ge särbehandling

**Visioner:**  
Förtjänar  
särbehandling, "special  
treatment"

**Karta, personen:**  
Förmer, inte vem som helst  
Viktigare än andra  
Vanliga regler gäller inte  
mig

**Karta, andra:**  
Inte lika värdefulla som  
jag själv

546

### Narcissistens tragik

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

Det går inte att göra  
några insättningar!

Ett test på en människas personlighet

Hur reagerar personen när hon inte får som hon vill?

God psykosocial arbetsmiljö enligt Maslach

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

Maslach och Leitner

Ökad risk för utbrändhet (Maslach och Leiter)

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

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

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.



551

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.



554

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

Enbildskurs, arbetsmiljö och arbetsglädje

Hur är vi mot varandra här hos oss?

559

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 befördran

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

562

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.

563

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

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



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

564

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

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



**Skapa rimliga förväntningar** på vad arbetet innebär.

565

"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.

566

Till detta kan lämpligen fogas...

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

**Känsla Av SAMmanhang:**

- Begriplighet
- Meningsfullhet
- Hanterbarhet

Aaron Antonovsky, *Hälsans mysterium*

Släpa sten eller bygga katedral?

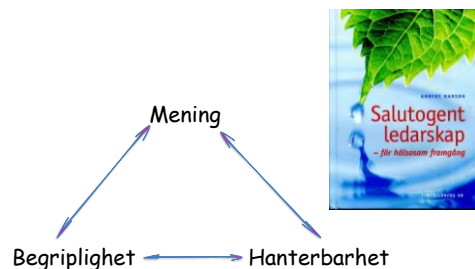
567

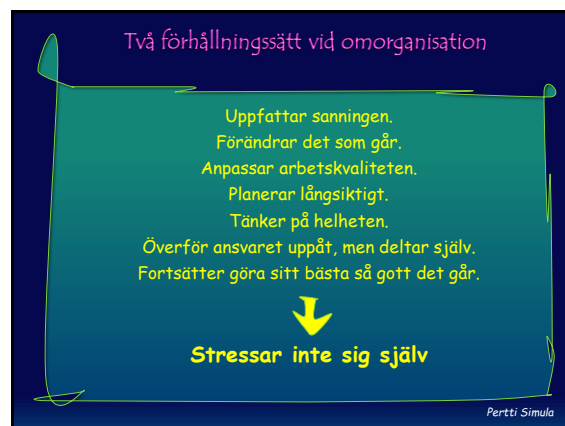
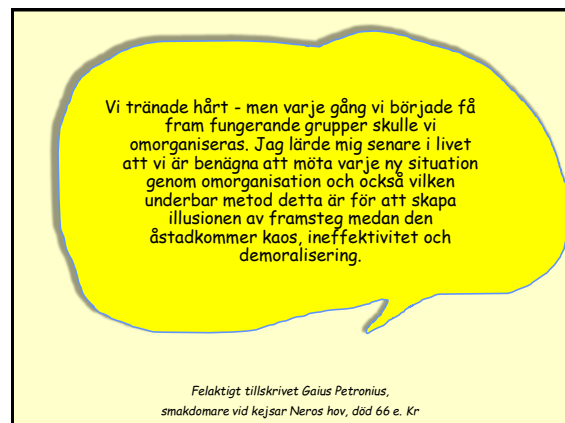
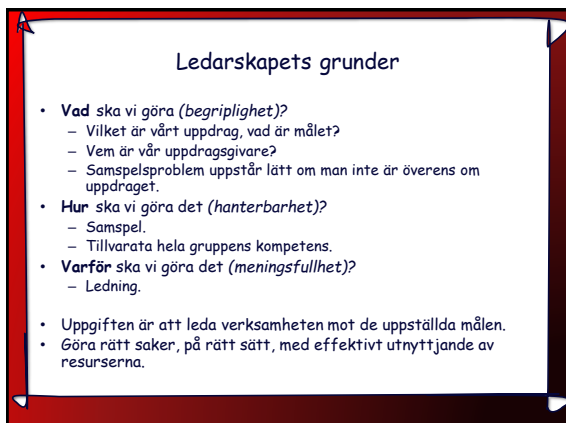
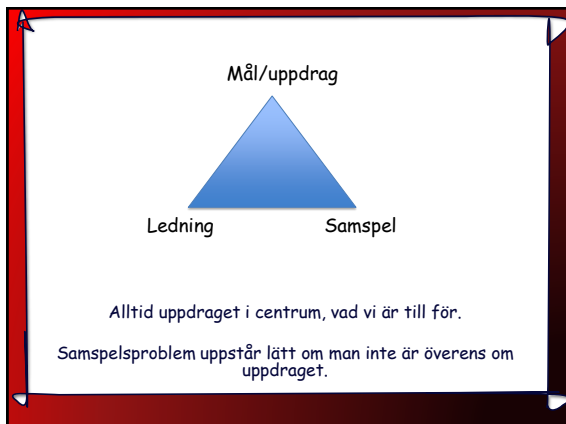
Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

568

Salutogent ledarskap och KASAM

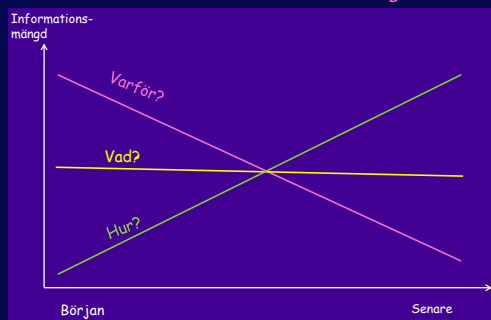




## Omorganisera?

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



578

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

Fundera, diskutera  
och skriv

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

Arbetsblad 126

## Rätt insatser för individen

## Träna dina medarbetare i konstruktiv stresshantering!

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

## Stressekvationen och denna kurs

### Stressorer

1. Dåliga kartor
2. Orimliga förväntningar
3. Integritetskränkningar

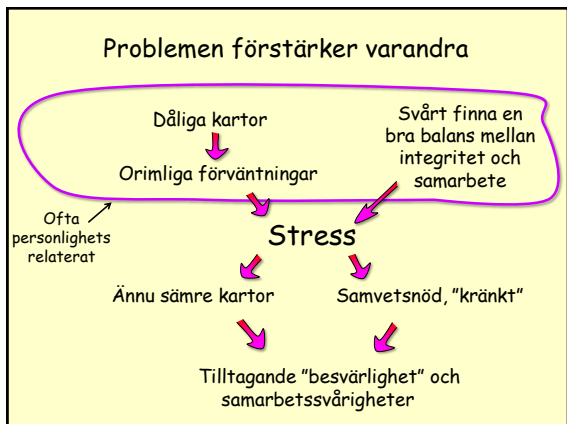
### Skyddet

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

5. Ensamhet, brist på stöd
6. Bristande kontroll
7. Brist på mening
8. Prestationsbaserad självkänsla

582





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

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

Integritet

Samarbete

Terrängen

Kartan

Visionen

584

### 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.

585

### Kan personen modifiera sina kartor och förväntningar utifrån realiteterna?

Glappet = stress

Hur reagerar personen?

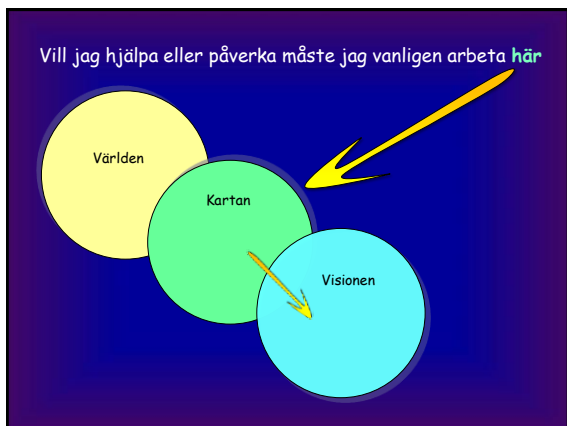
Världen som vi tror att den är

Den andres bild av världen

Världen som vi vill att den ska se ut

Världen som den andre vill att den ska se ut

586



### Hjälp dina medarbetare arbeta i flow

Ångest och ångslan

"Flow"

Utträkning

Svårighetsgrad / krav

Skicklighetsnivå / kompetens / kontroll

Flow, koncept och utövningar

Mihaly Csikszentmihalyi

## 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

589

## Sanera arbetsplatsen i tid, innan fler stryker med

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

590

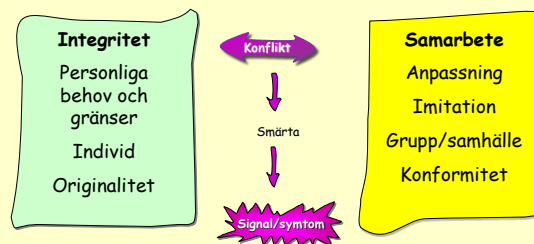
## Gå igenom vad som kan ha fallerat, och åtgärda det

### Hög arbetsbelastning värre...

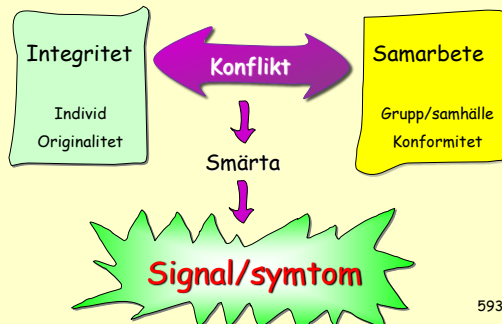
- När det inte är roligt.
- Vid bristande återhämtning.
- Vid oförmåga att koppla bort de känslomässiga påfrestningarna på fritiden.
- När arbetet kräver att man förstår sig.
- Vid bristande överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens förväntningar.
- När uppgifterna kommer i **konflikt**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

591

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



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

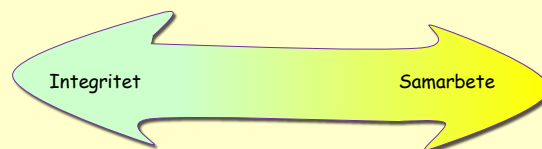


593

## 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.

594

**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

### 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**

**Hjälp MA få ihop sitt liv**

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

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

Vem jag vill vara? Göra skillnad för mina medmänniskor

Roll: Förälder, Make, Vän, Arbetskamrat, Chef

Vision/ "mission": Fantastisk pappa

Konkreta mål: Min son ska känna att jag älskar honom  
Min son ska vara flygfärdig när han lämnar boet

Långsiktiga handlingar: Umgås på tu man hand minst tjugio minuter var dag  
Tala i en kärleksfull ton när vi umgås  
Stödja hans integritet och självkänsla, ta på allvar, möta med respekt

Göra i veckan: Tennis måndag, läsa tisdag, läxhjälp onsdag, eget val torsdag...

### Hjälp MA välja bort

Sluta med snarast:	Sluta med på litet sikt:

601

### 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

602

### Hjälp MA göra saker hen mår bra av

Bra saker	Dåliga saker	Bra människor	Dåliga människor

603

### Hjälp MA återta förlorad mark i tid

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

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

604

### Arbetsrelaterad trötthet och hälsan

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

```

    graph TD
      A[Arbetskrav] --> B[Arbetsrelaterad trötthet]
      B --> C[Framtida hälsoproblem]
  
```

605

### Rätt chef, rätt organisation och rätt attityd

606

### 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?**

608

### EFTERBÖRSEN 19

#### Chefsutbildningar fungerar dåligt

Dyra chefsutbildningar är ofta bortkastade pengar, hävdar forskare vid Lunds universitet.

En studie bland 200 anställda på Arlanda flygplats pekar på att även om en utbildad chef är bättre på sitt jobb, blir inte arbetsmiljön bättre

av att bara utbilda den ena sidan.

– Den viktigaste parametern för ett gott arbetsmiljö är 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...

Arbetsglädje - bästa motvikt till stress?

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

Diskutera

Förklara hur du tänker.

Några förslag:

- Kunderna
- Aktieägarna
- Chefen
- Ledningsgruppen
- Facket



614


Vår arbetsglädje, vår kärleksfulla relation till medarbetare och kunder, vår förmåga att få ut något av arbetet för egen del är det viktigaste för kvaliteten på vårt arbete.

Personal som vantrivs gör i längden inte ett bra jobb.

**Därför tänker jag mest prata om oss.**

615

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

Vad har nu allt detta med besvärlige Kalle att göra?



617

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet.

"Unhappy people don't give a damn."



"Happy employees vastly outperform unhappy ones."

618

Att skapa en attraktiv arbetsplats innebär en konkurrensfördel

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

619

Vilka fördelar för organisationen kan du se med arbetsglädje?

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

620

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

#### Nöjda medarbetare:

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

621

#### Håller du med?

"Stressen handlar sällan särskilt mycket om hur mycket du arbetar. Det handlar istället framför allt om hur du mår och känner dig när du arbetar."



"Happiness is the only lasting cure for stress."

622

"Det härligaste ödet, den mest underbara gåva en människa kan få av försynen, är att få betalt för att göra något som hon innerligt älskar att göra."

Abraham Maslow



623

#### Det egna ansvaret

Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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

#### UTBRÄNDHET BEROR INTE ALLTID PÅ FÖR MYCKET ARBETE

- Bristande överensstämmelse med de **förväntningar** man 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?

626

Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!

625

### Allt detta förstör medarbetarnas arbetsglädje...

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

...**OCH** allt detta försämrar organisationens resultat!

627

### Hög arbetsbelastning värre...

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

628

### Det egna ansvaret

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

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

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

Beskriva för min chef vilket **ledarskap** jag behöver.

### Kört från start?

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

631



633



### Att finna sitt kall - tre förhållningssätt till arbetet

#### 1. Ett jobb

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

#### 2. En karriär

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

#### 3. Ett kall

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

### Hur kan jag finna mening i mitt arbete?

Tre nivåer av mening med arbetet:

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

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

636

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

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

eller

Arbete är en möjlighet till glädje, mening, lycka, utveckling, närande relationer och ett bra liv...

...möda och slit kan t o m göra oss lyckliga!

### "Peak experiences"

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

Mihaly Csikszentmihalyi

Lägg dig i flowkanalen och begär chefens hjälp om det behövs

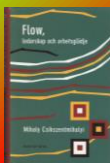
Svårighetsgrad / krav

Ångest och  
ängslan

"Flow"

Utträkning

Skicklighetsnivå /  
kompetens / kontroll



### Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

640

Vilka fördelar för dig själv kan du se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".  
Bra för dig rent privat.  
Du mår bättre.  
Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.



Du har mycket roligare på alla plan, du har mer att ge andra och du blir en roligare människa.

641

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

Kahlil Gibran, Profeten

642



Diskutera

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

Priset du betalar för att inte älska ditt jobb

Du förändras smygande och utan att du märker det.

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

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

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

644

Om du har tråkigt blir du tråkig!

645

## THE BOTTOM LINE

"Without long term happiness and enjoyment at work, you will not be your best, contribute as much, make as many people smile or make as much of a difference."

646

"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."

647

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?

648

Vems ansvar är det att du trivs på jobbet?


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



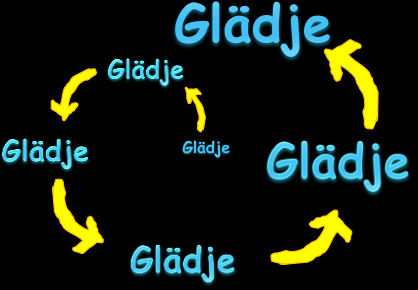
649

Skulle du vilja ha dig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?



650



651

Många goda skäl att visa din glädje

- Känslan växer inom dig ju mer du uttrycker den.
- Känslan smittar andra.
- Glada medarbetare kommer i sin tur att göra dig gladare.

652

## Känslor smittar

En lycklig medarbetare kan entusiasmera en hel avdelning...

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

653

## Vilket väljer du?

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

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

654

## Vår utmaning är att...

...trivas på jobbet ändå.

Trots vår chef, trots somliga medarbetare, trots somliga kunder, trots lönen, trots...

**trots allt!**

För vår egen skull.

655

## Vad kan du själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?



656

## "Happy actions"

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



657

## Hur?

**Behövs inte:**

- infantila påbud eller program uppifrån
- avancerade metoder
- konsulter
- företagsgurus
- någon med doktorsgrad i arbetslivspsykologi
- psykologer
- böcker

Det enda du behöver är din egen **entusiasm** och **beslutsamhet** att skapa en lyckligare arbetsplats där du befinner dig. Det är **du** och **dina arbetskamrater** - och inga andra - som tillsammans har kraften och möjligheten att skapa den arbetsglädje ni vill ha. **Arbetsglädje kommer från de saker vi gör här och nu.**

658

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

659

### Håller du med?

"The path to happiness at work starts with a simple decision: You must want to be happy. If you don't commit to being happy at work, you won't be. **You won't make the choices** that make you happy. **You won't take the actions** needed to get there. **You won't change the things** that need to change."

660

### Ett rationellt förslag:

Om du nu ändå befinner dig på den här arbetsplatsen just nu kan du lika gärna ge litet av dig själv.

För din egen skull.

Vilket inte alls hindrar att du samtidigt letar efter ett nytt jobb om ditt nuvarande inte är bra för dig.

661

### När du har för mycket - bestäm dig

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

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

662

### Ledtråd:

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

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

663

### För dig som tröttnat på Carpe diem-hetsen:



### Förnöjsamhet

- livet är som det är, jag är som jag är, alla andra är som de är OCH DET ÄR OKAY!

664

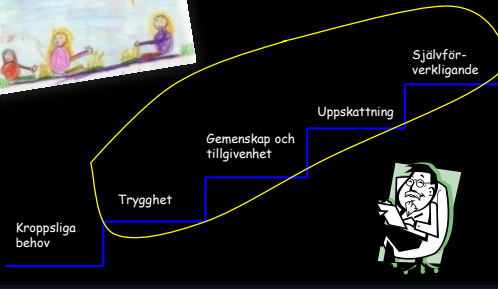
**STRESS**

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

Värstingarna?

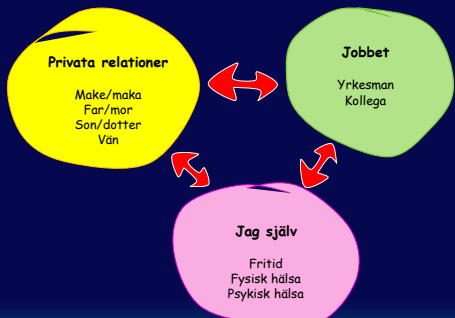
666

Se till att tillgodose dina djupaste behov även på arbetet.

667

Alla delar är viktiga



CHRISTOPHER OLSSON

668

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje?

Min arbetsplats:

1	2	3	4	5
1. Arbetsuppgifterna i sig?				
2. Kunderna?				
3. Arbetskamraterna?				
4. Ledningen?				
5. "Flow", delaktighet i ett arbete där allt fungerar optimalt?				
6. Professionell stolthet, behärskat och utföra något riktigt val?				
7. Mening, göra gott för andra?				
8. Humor?				
9. Kommunikation?				
10. Delaktighet?				

669

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



670

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



671

### Lisa Wades tolv råd för hur du lyckas som medarbetare

1. Få jobbet gjort.
2. Få jobbet gjort i tid.
3. Få jobbet gjort i tid - med ett leende.
4. ...
5. ...
6. Stötta din chef.
7. Se den stora bilden.
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...

672

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

#### Se till vad organisationen behöver...

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

#### ...OCH till dina egna behov!

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

Om det inte funkar...

# Dra!

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

674

Vad kan LEDNINGEN göra för att uppmuntra engagemang och delaktighet?

675

Medarbetaren måste vilja göra det som jobbet kräver



Håller du med?

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

677

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



Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*

678

Vem är det som ska motivera vem?

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

"If you want true motivation in the workplace, you must create a happy workplace. It's that simple!"

679

Ledarskap, enbildskurs:

Behandla dina medarbetare väl!

680

"Inga värdekonflikter, meningsfullt arbete"



Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

Ju större överensstämmelse mellan arbetstagarens och arbetsplatsens värderingar och förväntningar, desto bättre mår medarbetaren och desto bättre jobb utför hon/han.

681

Vad innebär det att belöna utifrån principen om "inre" motivation?

Att hjälpa medarbetaren uppleva något som ligger i linje med dennes djupaste värderingar, självbild och ideal, i linje med den han innerst inne vill vara, i linje med vad som är viktigast för hans personliga integritet.

682

Verksamhetens viktigaste val

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

683



## Vad kan chefen göra?

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

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

684

## Chefen har tre uppgifter när det gäller arbetsglädje

1. Se till att själv trivas på jobbet och visa det.
2. Känna och bry sig om sina medarbetare.
3. Skapa en atmosfär - glädje, humor, positivitet, öppenhet och lagarbete - där det är lätt för de anställda att känna arbetsglädje och må bra.

685

## Varför är det viktigt att du själv som chef är glad och visar att du trivs på jobbet?

- Ledaren sätter tonen och stämningen i organisationen.
- När du själv är lycklig på jobbet sprider du samtidigt god stämning i organisationen och till medarbetarna.
- Glada och positiva chefer har enligt studier en positiv inverkan på medarbetarnas känslor, arbetsglädje, entusiasm och optimism - även när de inte direkt interagerar med dem.

686

## Prioritera arbetsglädje i alla väder

1. Gör arbetsglädje till din första prioritet. "Vårt viktigaste mål är att se till att våra anställda trivs på jobbet, och inget slår den prioriteringen. Det är så vi som organisation kommer att nå våra mål tillsammans." Enda sättet att få dina medarbetare med på båten är att du själv visar ett genuint och starkt engagemang i allas arbetsglädje som företagets första prioritet.
2. Tillkännage denna prioritering i organisationen alternativt på din enhet. Medarbetarna måste veta vad som pågår, så att de kan delta. Dessutom kan de nu hålla dig delansvarig för utvecklingen (men en stor del av ansvaret åvilar dem själva).
3. Håll fast vid din prioritering, även vid motgångar och svårigheter i företaget.

687

## Behandling och rehabilitering av stressrelaterad ohälsa

## 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.

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

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

## Stressreduktion och arbetsåtergång - vad fungerar?

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

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

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

692

## Hädiska tankar?

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

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 samlingsgrupper med strukturerat arbetssätt.
6. Arbetsmiljö- och hälsoenkäter, t ex AHA-metodiken.
  - Riktade insatser som engagerar de anställda genom feedback och individuellt anpassade förslag ger störst kostnadseffektivitet.
  - Erbjud de i riskzonen feedback och adekvata hjälpinsatser (FHV, kurser).
  - Förtusätter chefernas engagemang och medverkan.
  - LUQSUS-K-paketet (LUCIE, QPS-Mismatch, S-UMS, KEDS)
7. "Employee assistance program" (ringa en rådgivare dygnet runt, året om).
8. Chefen håller kontakten med och engagerar sig i de som är sjukskrivna.
9. Grupperapi för sjukskrivna (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
10. Adekvata förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.
11. Gradvis arbetsåtergång.

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

Vad kan chefen göra för att vända ohälsa tidigt?

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

Diskutera

695

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

Diskutera!

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

696

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

Diskutera

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

697

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

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

698

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

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

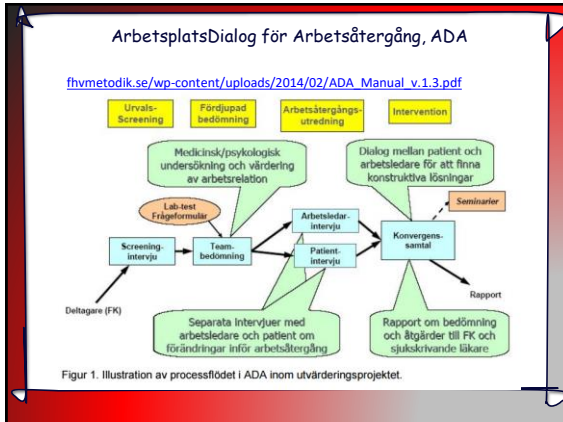
Vad är det för **samhälle** vi skapat?

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

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

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



### ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- [http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA\\_Manual\\_v.1.3.pdf](http://fhvmetodik.se/wp-content/uploads/2014/02/ADA_Manual_v.1.3.pdf) (se intervjustöd sid 16)
- Utgångspunkten är att det föreligger en "mismatch" mellan personens upplevelse av kontroll (förmåga **eller förväntningar**) och arbetets krav, som lett till sjukdomsutveckling.
- Om denna mismatch kvarstår vid arbetsåtergång kan samma utveckling förväntas igen.
- Något behöver därför **ändras** före återgång. Man ska inte åter till samma arbete som man blivit sjuk av.
- Dvs behandla inte bara den sjuka individen utan även den sjukdomsalstrande arbetsplatsen.

### ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

Fokusområden och möjliga interventioner vid konvergenssamtal

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

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

### Resultat, ADA

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

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

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

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

### Behandlingsstrategi vid utmattningssyndrom

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

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

706

### Sömn och hälsa

"Behandla sömnproblematiken [...] Om man hamnar i stressrelaterade sömnproblem och inte kommer ur det eller får behandling kan man inte bli bättre."

Aleksander Perski

## Budskapet



- Mycket stark samvariation mellan stress och sömnstörning.
- **Lösningen på stress och tidsbrist är INTE att sova mindre!**
- Planera in sömn i agendan.
- Ju mer aktivitet, desto mer vila behövs. Viktigaste vilan är sömn, som högpriesteraren emellertid plågar skära ner för att "hinna med".
- Därtill uppstår negativa spiraler där sömnens kvalitet försämras av stressen och därför inte fungerar vederkvickande längre.
- Även aktiviteter kan fungera som återhämtning, OM de känns roliga och kravlösa, och sker helt frivilligt och utan press.
- Aktiviteter där man inte trivs eller känner sig accepterad som den man är ger inte återhämtning.
- Naturen har en starkt stressreducerande effekt.
- Fysisk aktivitet värdefull, men bör ske på arbetstid.

Läkartidningen nr 36 2011

## Sömn och hälsa



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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

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

710

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

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

711

## Behandlingsmöjligheter vid utmattningssyndrom

- Allmänt - omhändertagande, diagnos, förklaring, information.
- **Utlösande faktorer** identifieras.
- En **åtgärdsplan** läggs upp tillsammans med patienten, arbetsgivare och ev Försäkringskassan.
- Rådgivning rörande **egenvård** - sömn, kost, vila, träning.
- **Gruppbehandling och/eller individuell kontakt.**
- **Stresshanteringsträning** baserad på kognitiv beteendeterapi (eller annan modell).
- **Sjukgymnastik, avspänningsträning.**

## Behandlingsstrategier

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

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

## Behandlingsstrategier

6. Lära sig känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
7. Lära ut effektiva copingstrategier
  - Lära sig bry sig om sina signaler.
  - Våga säga nej.
  - Sätta gränser.
  - Vara tydlig.
7. Spara energi.
8. Gruppbehandling.
9. Medicinering.
10. Livsstil - vila, promenader, frisk luft, avslappning, lugn, egen tid.
11. Arbetsmiljö.
12. Sjukskrivning och arbetsträning.

Stressrelaterade utmattningsstillstånd - några behandlingserfarenheter.  
Per Rosenqvist, Lakartidningen nr 48, 2001

## Behandlingsupplägg vid utmattningsyndrom

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

715

## Behandlingsupplägg vid utmattningsyndrom

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

## Behandling och rehabilitering av utmattningsyndrom

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

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

Lakartidningen nr 36 2011

## Behandling vid utmattningsyndrom: Minska belastningen och öka resurserna

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

## Att tänka på vid patienter med UMS

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

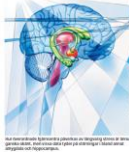
## Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

### 1. Stresskänslig

- Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
- Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.

### 2. Svåra kognitiva störningar, nedsatt arbetsminne, nedsatt exekutiv funktion

- Svårt förstå komplexa situationer och finna adekvata handlingsätt.



### 3. Energibrist, uttröttbar redan vid låg belastning

- Förlamande trötthet.
- Kan inte sova, inte vila, inte återhämta sig.

## Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetets krav.
2. Uttalade kognitiva störningar (-> arbetsträning i enklare arbete).
3. Psykosociala faktorer i arbetet har spelat stor roll för insjuknandet.

- Inget stöd för att sjukskrivningslängden är kopplat till utslagning/förtidspension vid **stressrelaterade psykiska tillstånd**.
- Passiv ss utan koppling till aktiva behandlings- och rehabiliteringsåtgärder med klara mål är av ondo.
- Vid skador i CNS (minne, kognition) kan förväntas mer långdraget förlopp.

Slutsats: individuell bedömning - det beror på!

## Arbetslivsinriktad rehabilitering

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

## Rehabilitering vid utmattningstillstånd

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Rehabilitering vid utmattningstillstånd

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

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

### MEN:

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

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

Läkartidningen nr 36 2011

## Rehabiliteringsgarantin (1)

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

## Hädiska tankar?

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

## Rehabiliteringsgarantin (2)

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

[fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/](http://fhvmetodik.se/metoder/stress-mental-ohalsa/)

## LUQSUS-K

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



## LUCIE

Syftet med LUCIE är att kunna identifiera förstadier av utmattning:

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

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

## QPS-Mismatch

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

## S-UMS

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

## S-UMS

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

## KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- Självskattningsformulär, 9 frågor, 0-6 poäng per fråga.
- 18-20 poäng cut-off; > 95% sensitivitet och specificitet.
- Ställer inte diagnos, men påvisar om man är i riskzonen.
- [www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/](http://www.metodicum.se/medarbetar-undersokningar/keds-utmattningssyndrom/)
- [www.viss.nu/global/Blanketter/om\\_KES.htm](http://www.viss.nu/global/Blanketter/om_KES.htm)
- [www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece](http://www.arbetarskydd.se/tidningen/article3861504.ece)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360746\\_6\\_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360746_6_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+1)
- [www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360747\\_0\\_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2](http://www.arbetarskydd.se/multimedia/dokument/article360747_0_ece/BINARY/Stresstest%2C+sidan+2)

## Symtom, KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

Fyll i själv

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

### Reflekterande kollegiala samtalsgrupper

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

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

### Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

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

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

### Diskussionsteman som valdes

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

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

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

1. Krav och resurser
2. Tid, ork och arbetsro
3. Reflektion och eftertanke
4. Feedback
5. Arbetsledning
6. Kamratskap och arbetsglädje

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

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

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

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

### Resultat

- Bättre upplevd hälsa.
- Upplevelse av mindre **krav** och lägre grad av **utmattning**.
- Mindre **stress**, minskade **stresssymptom**, minskad **ilska och oro**.
- **Utvecklingsmöjligheterna** och **delaktigheten** i arbetet hade ökat i högre grad.
- Ökat upplevt **socialt stöd** i arbetet.
- Hälften fortsatte att träffas efter att gruppsamtalen avslutats.
- Ingen skillnad i grad av depression, ångest eller distansering från arbetet.

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

### Resultat (1)

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

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

### Resultat (2)

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

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

### Resultat (3)

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

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

Konklusioner, konkreta råd  
och praktisk planering av  
insatserna.

Se slutet av AFS 15:4-filen!

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

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

748

### Svensk lag gäller alla

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

749

### Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

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

750

### God arbetsmiljö är ett lagarbete

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

751

### Involvera medarbetarna

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

752

### Be medarbetarna om hjälp

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

753

### Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

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

754

### Erbjud stöd till alla

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

755