



1



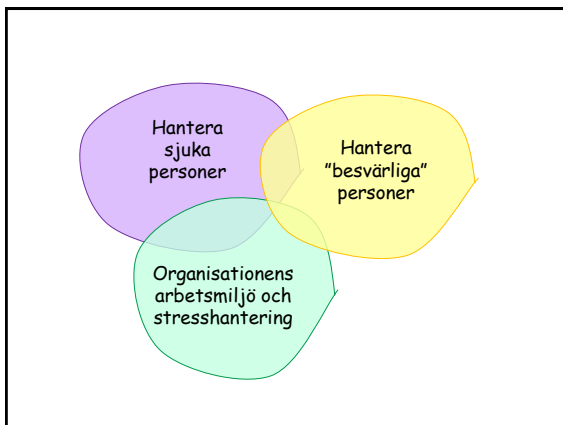
2



4



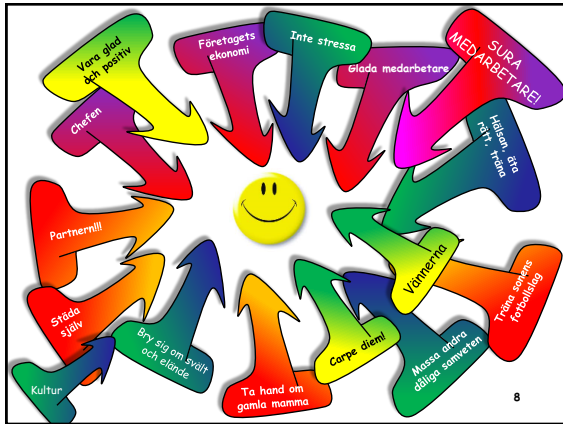
5



6



7



8

Hur är din arbetsplats?

Skadlig?

Ofarlig?

Hälsosam?

Hälsofrämjande?

Hälsoskapande?

10

Kan det vara **farligt** att inte ha det bra på jobbet?

- 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** som de som inte gjorde det.

Sharon Toker

11

Långvariga påfrestningar kan leda till

- Personlighetsförändring
 - Förlorad självkänsla och självrespekt
 - Bitterhet och cynism
 - Martyrskap
 - Känslomässig avtrubning
 - Moraliska defekter
- Försämrade relationer, ensamhet
- Psykisk sjukdom
 - Utbrändhet
 - Utmattningssyndrom
 - Depression
- Kroppslig sjukdom
- Byråkrati och annat flyktbeteende

13

Ohälsosam arbetsbelastning vanligare orsak till dödlighet

23 MARS 2023 PRESSMEDDELANDE

Varje år dör cirka 3000 personer i förtid av sjukdomar eller skador orsakade av ohälsosamma arbetsmiljöer. Bara av jobbstress dör drygt 700 personer varje år och fler riskerar att dö av detta i framtiden. Ny forskning tyder också på att var 20:e fall av självmord har samband med arbetsrelaterad mobbning. Arbetsmiljöverket presenterar idag en ny sammanställning av kunskapsläget om arbetsrelaterad dödlighet.

14

Jobbet tros korta livet för tusentals varje år

SVD, 24/3 2023

15

Beräkningen ligger kvar i den nya rapporten. Det innebär att stress – eller hög arbetsbelastning utan möjlighet att påverka hur arbetet ska göras – kvarstår som den enskilt största riskfaktorn för en förkortad livslängd, främst på grund av hjärt-kärlsjukdom.

Fakta | Riskfaktorer

Antal beräknade arbetsrelaterade dödsfall per år för olika riskfaktorer. Uppskattningarna bygger på relativt många och ibland osäkra antaganden.	■ Olycksfall: 37 ■ Stress: 72 ■ Skiftarbete: 728 ■ Damm (KOL): 421 ■ Asbest: 267 ■ Kvarts: 125 ■ Motoravgaser: 547 ■ Passiv rökning: 195 ■ Svetsrök: 71	■ Joniserande strålning: 5 Dessa dödsfall uppgår till mer än 3 000. Vissa personer kan ha utsatts för flera faktorer samtidigt. Ytterligare ett par tusen arbetsrelaterade dödsfall uppskattas tillkomma med riskfaktorerna buller (777) samt ihållande tungt fysiskt arbete (1 549). Dessa samband är dock osäkrare. Källa: Arbetsmiljöverket
--	---	---

SvD, 24/3 2023

16

I rapporten refereras också nya studier som belyser sambandet mellan stress och självmord. Båda



Bengt Järholm, professor i yrkes- och miljömedicin vid Umeå universitet, under en presentation av aktuell kunskap och forskning om arbetsrelaterad dödlighet. Foto: Henrik Montgomery/TT

I rapporten belyses också kopplingen mellan mobbing på arbetet – kränkande behandling – och självmord. Relativt nya nordiska studier tyder på att det finns ett samband, det vill säga att risken för självmord är högre bland dem som behandlats illa av chefer eller kollegor.

Enligt Bengt Järholm indikerar studierna att självmord som en följd av kränkande behandling på jobbet kan vara lika vanligt förekommande som dödsolyckor på jobbet. Det skulle innebära att 30-50 självmord per år kan kopplas till mobbing på arbetet. Totalt sett tar årligen 1 200-1 300 personer sitt liv.

– Uppskatningen är fortfarande osäker, men kränkande behandling är uppenbart ett arbetsmiljöproblem. Livet kan bli kaotiskt för dem som drabbas, säger Bengt Järholm.

Anna Lena Wallström/TT

SvD, 24/3 2023

17

Sjukskrivning och psykisk ohälsa

- Sjukskrivningarna ökar - där psykisk ohälsa är en allt vanligare orsak.
- 46 % av långtidssjukskrivna kvinnor har någon diagnos som rör psykisk ohälsa.
- Samtidigt ligger vi långt från de nivåer som var i början av 2000-talet.
- De faktorer som mest påverkar variation i sjukskrivningsnivåer handlar om **socialförsäkringens utformning och andel icke tidsbegränsade sjukersättningar**, det som förr kallades förtidspensioner. Även konjunkturen spelar in.
- I Sverige har sjukskrivningsstatistiken över tid varierat kraftigt. **Ingenting tyder på att de kraftiga svängningar som präglat den svenska sjukfrånvaron skulle vara kopplade till förändringar av hälsotillståndet eller till arbetsmiljön.**

SKR 2023

18

Panoramat

- 425 arbetstagare förolyckades 1955, nu dör 38/år i snitt.
- Kommunikatörer och jurister har högre risk för långtidssjukskrivning än jordbrukare och byggnadsarbetare (som har betydligt större risk för olycksfall).
- 3000 dör i förtid vart år, p g a sin tidigare arbetsmiljö, bl a av "arbetsrelaterad stress".
- Andelen personer som upplever negativ stress på arbetsplatsen har ökat från 13-22 procent mellan 1981 och 2000.
- 450 000 av 560 000 långtidssjukskrivna är kvinnor.
- Kontaktyrken ökar risken, t ex barnskötare, elevassister, undersköterskor, vårdbiträden och lärare.
- Länder med högt kvinnligt arbetskraftsdeltagande har högre sjukfrånvaro p g a psykisk ohälsa.
- Små företag har högre sjukfrånvaro.
- Stora arbetsgrupper och många medarbetare per chef ökar sjuktalen.
- Samhällskostnaden för uteblivet arbete p g a sjukskrivning 71 miljarder 2022.

19

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)

20

Myndigheten för arbetsmiljökunskap

Forskning visar att det är långsamt att arbeta långsiktigt och systematiskt med att förebygga och åtgärda psykisk ohälsa. Goda argument som i dialog med arbetsgivare kan lyftas fram är att:

- Produktiviteten hos medarbetare ökar med upp till fem procent genom ett **långsiktigt, systematiskt och evidensbaserat förebyggande arbete som inkluderar åtgärder både på arbetsplatsen och för den enskilde medarbetaren.**
- Sjuknärvaro har negativa effekter på medarbetares prestation och produktivitet.
- Studier på svenska arbetsplatser visar att **medarbetare som upplevde arbetsmiljöproblem på sin arbetsplats uppskattade sin prestationsförsämring till i genomsnitt 38 procent.** Enligt studien orsakade arbetsmiljöproblem högre prestationsnedsättning än hälsoproblem.
- **Dåligt ledarskap och bristande socialt klimat** var enligt de svenska studierna de faktorer som **påverkade prestationen mest.**

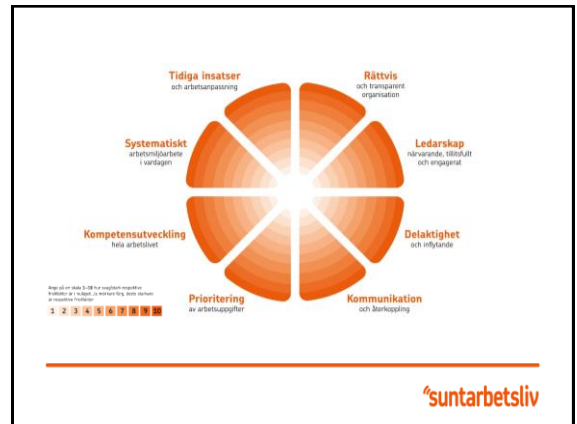
<https://mynak.se/publikationer/riktlinjer-vid-psykisk-ohalsa-pa-arbetsplatsen/>

21

Förebygg, så slipper du rehabilitera!

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

22



23

???

Medarbetare som är sjukskrivna med stressrelaterad ohälsa är ofta en konsekvens av något.

En konsekvens AV VAD?

24

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

25

Spekulation om orsakerna

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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

26

Profylax skulle kunna förhindra flertalet utmattningstillstånd

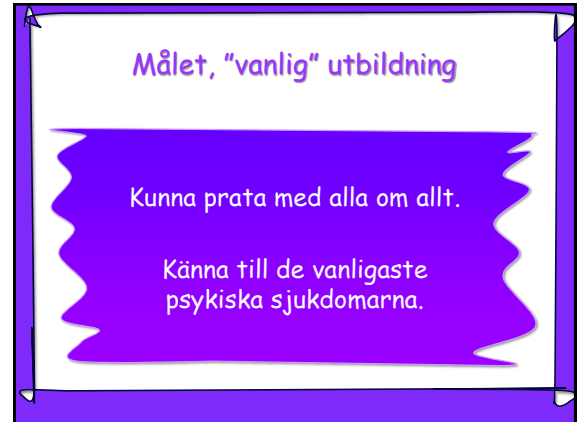
- Man kan inte planera organisationen från skrivbordet och utifrån rent ekonomiska kalkyler.
- Människor behöver grupptillhörighet, kontinuitet och känslomässig påfyllnad för att fungera väl.
- En positiv terapeutisk grupperfarenhet verkar vara bästa sättet att kurerat en människa som dränerats på samhörighetskänsla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

Lars Tavon, Läkartidningen nr 46 2007

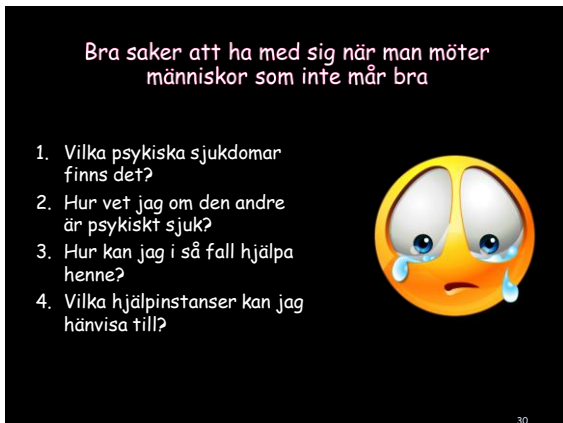
27



28



29



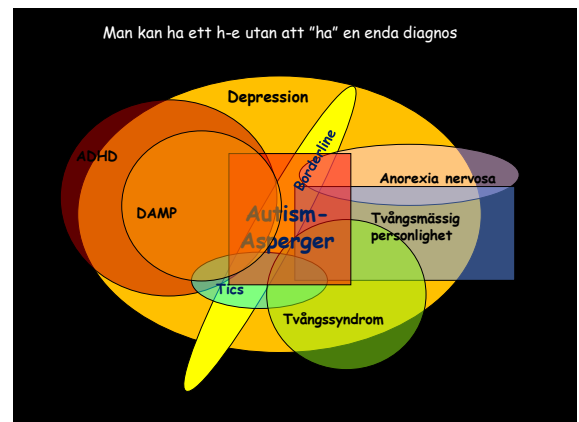
30

Några av de vanligaste tillstånden (1)	
Tillstånd	Punktprevalens
□ Anpassningsstörning	Nästan alla
□ Akut stressyndrom	Många
□ Posttraumatiskt stressyndrom	5,6 - 6,8% (livstidsprevalens)
□ Utmattningsyndrom	18% (livstidsprevalens)
□ "Utbrändhet"	?
□ Depression	6-7% (23% män, 36% kvinnor livstids.)
□ Bipolär sjukdom	2%
□ Vanföreställningsyndrom	0,03% (?)
□ Schizofreni	0,5%
□ Substansbruksyndrom	5-15% riskbruk (alkohol)
□ Drognissbruk	7,9% (livstidsprevalens)
□ Anorexia nervosa	0,5-1% (kvinnor)
□ Bulimia nervosa	1-2% (kvinnor)

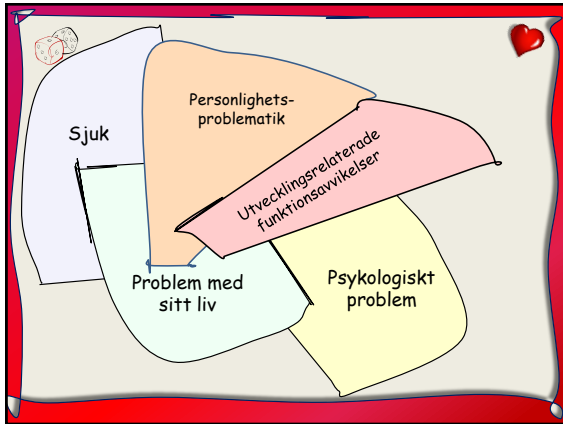
31

Några av de vanligaste tillstånden (2)	
Tillstånd	Punktprevalens
□ ADHD	5-7% (barn), 2-4% (vuxna)
□ Autism	1% (2,4% diagnos Reg St.)
□ Intellektuell funktionsnedsättning	1-1,5% (varav 70% lindrig)
□ Social ångest	7% (13% livstidsprevalens)
□ Paniksyndrom	2-3%
□ Generaliserat ångestsyndrom	1,5-3% (9% livstidsprevalens)
□ Specifik fobi	13%
□ Tvångssyndrom	2%
□ Kroppssyndrom	?(1-5% har "svår hälsoångest")
□ Samlarsyndrom	1,5% (6% hos de över 70)
□ Narcissistiskt personlighetssyndrom	1-2%
□ Antisocialt personlighetssyndrom	1%
□ Emotionellt instabilt personlighetssyndrom	1-2% (20-40% i psykiatri)
□ Trotssyndrom	8,5% (livstidsprevalens)
□ Uppförandestörning	9,5% (livstidsprevalens)

32



34



35

Vilka förmågor behöver vi för att klara livet i det moderna samhället?

- "Gå från A till B"
 - Planera
 - Organisera
 - Genomföra
- Koncentration
- Reglera uppmärksamheten
- Reglera aktivitetsnivån
- Impulskontroll
- Förstå andras inre liv, empati
- Ömsesidigt samspel, social interaktion
- Kommunicera
- Förmedla sympati

36

"Exekutiva" förmågor ryker både vid ADHD/autism och vid hög stress

- Arbetsminne.
- Organisering av tankar.
- Planeringsförmåga.
- Problemlösning.
- Mental flexibilitet.
- Förmåga att skifta från en föreställning till en annan.
- Impulskontroll.
- Särskiljande av affekt.

37

Att förstå den med autistiska drag

Hon har svårigheter med kognitiv empati - att förstå din inre värld, hur du tänker och vad du vill.

Du har samma problem med att förstå henne, du förstår inte heller ett dyft.

Ni är **båda** konstiga för varandra!

38

Dagens agenda

- 9.00-9.15 Intro
- 9.15-10.00 Genomgång av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)
- 10.00-10.15 Stress och dess effekter på individ och organisation
- 10.30-11.30 Stressrelaterad ohälsa. De vanligaste tillstånden och hur de känns igen
- 11.30-11.45 Hur kan jag hantera min egen stress?
- 12.45-15.30 Hur organisationen kan förebygga och hantera stress och dess följder
- 15.30-16.00 Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna
- Avrundning och frågor

41

Organisationens roll och möjligheter

Hur kan organisationen förebygga stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?

Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren i riskzonen?

42

Genomgång av föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

Stressens effekter på individen

- De vanligaste stressrelaterade tillstånden och hur de känns igen. Ett praktiskt perspektiv på stress, utbrändhet, utmattning, utmattningsdepression och annan stressrelaterad ohälsa.
- Verktyg att förebygga, känna igen och hantera ohälsosam stress hos dina medarbetare. Vad skiljer "positiv" och "negativ" stress? Vilka är riskfaktorerna för att utveckla stressrelaterad ohälsa på arbetsplatsen?

Vad individen kan göra

- Kunskap om hur du kan hantera din egen stress så att den inte inverkar negativt på ditt arbete, dina medarbetare och din hälsa.

Stressens effekter på organisationen

Konklusioner, konkreta råd och praktisk planering av insatserna

43

Vad chefen och organisationen kan göra

- Kunskap om fördelarna med att förebygga och tidigt åtgärda tecken till stress och stressrelaterade symtom, eftersom det är mycket lättare och mindre kostsamt att åtgärda problemen i sin linda än längre fram.
- Hur man kartlägger arbetsrelaterade stressfaktorer, stressreaktioner och stressrelaterad ohälsa på din arbetsplats.
- Användbara verktyg för att fortsätta det förebyggande arbetet kring frågan om stress på organisationsnivå.
- Hur din organisation kan arbeta med att förbättra arbetsförhållanden och minska arbetsrelaterad stress.
- Kunskap om hur du som ledare kan påverka dina medarbetare för att minska stressen på arbetet.
- Ledarskap fokuserat på omsorg, goda relationer och arbetsglädje som en väg att minimera negativ stress och optimera organisationens resultat.
- Kunskap om varför genuin arbetsglädje är bästa skyddet mot stress och psykisk ohälsa, samtidigt som det är en effektiv genväg till nöjda, motiverade, lojala och högpresterande medarbetare
- 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.

44

Krav på en meningsfull utbildning

- Inte för svårt och inte för lätt
- Korrekt och begripligt men inte banalt
- Manualiserbart men inte bara en checklista
- Underhållande men måste vara seriöst, trovärdigt och användbart
- Regelverk behövs men man kan inte styra en organisation med policies

47

Fråga gärna!
Protestera gärna!
Egna fall välkomna!

48

- Införande (113 bilder) - Syftet med utbildningen (118 bilder) - AFS 2015:4 (118 bilder) - AFS 2015:4 (118 bilder) - En kortfattad sammanfattning på 100 bilder (118 bilder) - STRESS OCH DESS EFFEKTER (118 bilder) - VARO MÅNADENS EGENSKAPER MED STRESS (118 bilder) - INDIVIDENS REAKTIONER PÅ STRESS (118 bilder) - STRESSRELATERAD OHÄLSA (118 bilder) - Depression (118 bilder) - Utmattning och trauma (118 bilder) - Om att hjälpa den som inte orkar lita (118 bilder) - Lär alla grundläggande psykologi (118 bilder) - HUR KAN JAG HANTERA MIN EGEN STRESS? (118 bilder) - Hjälj själv (118 bilder) - När behövs det att lyssna? (118 bilder) - En kontroll över tankar och känslor (118 bilder) - Ta hand om dig själv (118 bilder) - Samarbete i gruppen (118 bilder) - Hjälj medarbetaren i samarbete i gruppen (118 bilder) - Så lyckas du som medarbetare (118 bilder) - HUR ORGANISATIONEN KAN FÖREBYGGA OCH HANTERA STRESS OCH DESS FÖLJDER (118 bilder) - Mina egna erfarenheter (118 bilder) - En chef som inte lita (118 bilder) - Stuffed på återkoppling (118 bilder) - En chef som inte lita (118 bilder) - En återkoppling (118 bilder)	- En chef som inte lita (118 bilder) - Medkänsla och medmänsklighet (118 bilder) - Relevanta (118 bilder) - Om en chef som inte lita (118 bilder) - Hur gränsar jag med den som inte lita (118 bilder) - Ta hand om medarbetaren i lita (118 bilder) - Vilken gräns (118 bilder) - Organisationens krishantering (118 bilder) - Förstå den kroppsliga (118 bilder) - Du ska inte vara i den situationen (118 bilder) - Ta hand om alla konflikter (118 bilder) - Hantera missnöje, hot och våld (118 bilder) - Runta dig för rättshandling (118 bilder) - Om den goda arbetsplatsen (118 bilder) - Utmärkelse för bästa företag (118 bilder) - Modeller för en hälsosam arbetsplats (118 bilder) - Flow (118 bilder) - Good to great av Jim Collins (118 bilder) - Körda tankar av Thomas Lundquist (118 bilder) - Rapa Stephen R. Covey (118 bilder) - Såta på arbetsglädje (118 bilder) - Arbetsglädje skapar en tillitssam (118 bilder) - Alla tar ansvar för sin överlevnad på andra (118 bilder) - Om Fyr (118 bilder) - Behandling och rehabilitering (118 bilder) - Konkreta saker chefer kan göra (118 bilder) - KONKLUSIONER OCH PLANERING (118 bilder)
--	--

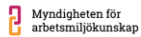
49

Behöver ni verkligen denna kurs?

Vad är det egentligen ni inte redan vet?

51

Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen (Mynak, 91 sidor)

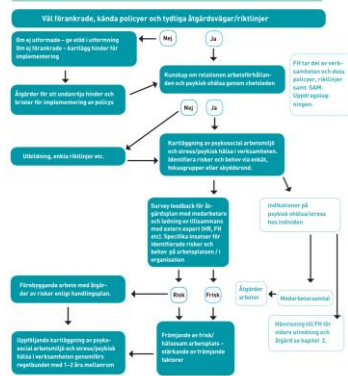


RIKTLINJER VID Psykisk ohälsa på arbetsplatsen

www.mynak.se/wp-content/uploads/2019/05/myndigheten-for-arbetsmiljokunskap-riktlinje-psykiskohalsa_2019_1.pdf

52

Flödesschema: Främjande av psykisk hälsa – arbetsplats/organisation



53

Några användbara sidor

- www.av.se (Arbetsmiljöverket)
- www.skr.se (SKR)
- www.mynak.se (Myndigheten för arbetsmiljökunskap)
- www.sbu.se (Statens beredning för medicinsk och social utvärdering)
- www.folkhalsomyndigheten.se (Folkhälsomyndigheten)
- www.afa.se (AFA Försäkring)
- www.prevent.se (Prevent)
- www.suntarbetsliv.nu (Suntarbetsliv)
- www.vgregion.se/ov/ism/ (Institutet för stressmedicin, ISM)
- www.su.se/psykologiska-institutionen/bm-institutionen/bm-oss/stressforskningsinstitutet-1.607901 (Stressforskningsinstitutet, SU)
- www.hjarnkoll.se (Hjärnkoll)
- www.mind.se (Mind)

60

Fler användbara sidor

- Skyddsron arbetsbelastning, Suntarbetsliv file:///C:/Users/mrang/Downloads/SA_Modul2_Skyddsron_OSA_Arbeitsbelastning.pdf
- OSA-kompassen, Suntarbetsliv: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/
- Checklistor för OSA, Suntarbetsliv: www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/checklistor-for-osa/
- Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring: www.hv.se/globalassets/dokument/utbildning/hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-delve-eriksson-2016-.pdf
- Riktlinjer vid psykisk ohälsa på arbetsplatsen, Mynak: mynak.se/publikationer/riktlinjer-vid-psykisk-ohalsa-pa-arbetsplatsen/

61

Vilka står bakom Suntarbetsliv?



Kommunal



Akademikerförbundet SSR

AkademikerAlliansen

Sveriges Lärare

vision



sobona



ledarna

62

[konversation med https://chat.openai.com/](https://chat.openai.com/)

Please write a paper three to four pages long on how I as a manager can create a workplace where the workers feel good, thrive and enjoy themselves and where nobody is stressed out.

63

Conclusion:

[illegible]

64

66

[illegible]

67

AFS 2015 praktiken – en lathund för vad som ska göras (3)		
135	...motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.	<i>Arbetsrätt</i> • Uppmärksamma särskilt konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.
145	...det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Arv rutinerna ska den framgå 1. vem som får emot information om ett kränkande särbehandling förekommer 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla anställda.	<i>Arbetsrätt</i> • Ingrip utred omedelbart vid misstankor. • Ta reda på orsakerna till det anmälde. • Rätta till eller annan sållning i/s

68

[illegible]

69

AFS 2001 vs 2015, v3.docx, 7 kolumner			
AFS 2001:1, Systematisk arbetsmiljöarbete <i>Råd text - skrivning med tydlig "OSA-profil"</i>	AMV's kommentarer, i urval med fokus på OSA <i>Råd text - skrivning med tydlig "OSA-profil"</i>	AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö, motsvarande/angräsande/relevanta paragrafer	
AFS 2015:4, allmänna råd från AMV i urval		AFS 2015:4 i koncetrat. Arbetsgivaren ska se till att:	Krav på dokumentation Svart = AFS 2001:1 <i>Blå = AFS 2015:4</i>
Göra på arbetsplatsen, en lathund (med egna modifieringar) Svart text = AFS 2001:1 <i>Blå text = AFS 2015:4</i> <i>Lila text = modifierade eller egna kommentarer, tolkningar och förslag</i> Fet stil, oavsett färg = obligatoriskt (enligt min tolkning)			

70

Checklista/lathund/körschema för SAM, med fokus på OSA (6 sidor) 1. Mest för dig själv som chef 2. Mest för chefer och arbetsledare 3. För både arbetstagare och chefer/arbetsledare	Checklista/lathund/körschema för SAM, med fokus på OSA 1. Mest för dig själv Förbered med dig själv först: • Sammanfattningsvis: Enligt arbetsförordningen ska arbetsgivaren ha tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA. • Bedöma arbetsförhållanden: Arbetsgivaren ska ha tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA. • Bedöma arbetsförhållanden: Arbetsgivaren ska ha tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA. Om du inte har tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA, ska du söka hjälp av en kompetent person. 2. Mest för chefer och arbetsledare Om du inte har tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA, ska du söka hjälp av en kompetent person. 3. För både arbetstagare och chefer/arbetsledare Om du inte har tillräckligt god kunskap för att kunna bedöma om en arbetstagar situation är en OSA, ska du söka hjälp av en kompetent person.
--	---

71

Några vägar till information om sakernas tillstånd			
Anonym enkät	Individuellt samtal	Gruppsamtal/ APT	
+ • Lätt att administrera • Många svar • Ger siffror och statistik	• Ger detaljer • Man känner "tonen" i klagomålet • Ger konkreta förslag • Bygger samtidigt en relation • Möjliggör "insättningar" • Ger möjlighet att förklara missförstånd • Givande att möta en annan människa	• Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer • Kalibrering av de egna tankarna • Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill • Kan medföra stöd från gruppen till talaren • Kan ge mer att uttala sig (eller inte)	
- • Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag • Svårt att fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avger • Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter	• Man säger inte vad som helst till sin chef • Rädsla för att uppfattas som icke stresstål och straffas vid t ex lönesättningen	• Riskerar påverka deltagarnas uppfattning • Risk att grupptrycket styr vad som sägs • Chefen kan få en felaktig, icke representativ, bild av majoritetens åsikter	

72



73



74

Arbetsliv

Jobbförmånerna som uppskattas mest

Publicerat 27 april 2023

Flexibel arbetstid och friskvård är de förmåner vi skattar högst, visar en undersökning från företaget Benify. Men vad bör man tänka på när man förhandlar om förmåner? Caroline Lindeberg som är förhandlare på fackförbundet Akavia ger tips och råd.

När 16 000 medarbetare i privat och offentlig sektor fick frågan om vilka som var deras favoritförmåner kom arbetstid och ledighet på första plats följt av friskvård och pension.

– Det är inte förvånande att det är frihet och ledighet som värderas högst. Att kunna styra den egna arbetstiden är viktigt för många för att få ihop livspusslet, säger Caroline Lindeberg på Akavia.

75

Vad menas med att "veta" något?

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

Werner Erhardt

76

Locka fram det bästa ur varje medarbetare

- Gott ledarskap
- Arbetsglädje
- Gott klimat, goda relationer och socialt stöd
- Rättvisa
- Syfte, mening och sammanhang
- Balans mellan krav och resurser
- Balans mellan ansträngning och belöning

77

Hälsosam arbetsplats - en lathund för chefen

- Lär upp dig själv
- Utbilda chefer och medarbetare
- Skaffa dig mandat och resurser
- Ta reda på hur alla faktiskt har det
- Identifiera högriskindivider
- Planera med samtliga
- Följ upp
- Ge återkoppling
- Justera regelbundet



78

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan

Gör det möjligt att trivas - kultur, arbetsglädje, mening, gemenskap, stöd
Rekrytera rätt medarbetare - vill, kan, orkar, passar in, ansvarstagande, stabil, självgående
Rekrytera rätt chef - kunskap, tydlig, gott hjärta, lämplig personlighet, rätt motiv
Chefens ges rimliga förutsättningar - stöd uppför, 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 förluster och trauman, sorg och livskris
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet och/eller psykisk ohälsa
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykoterapi i grupp

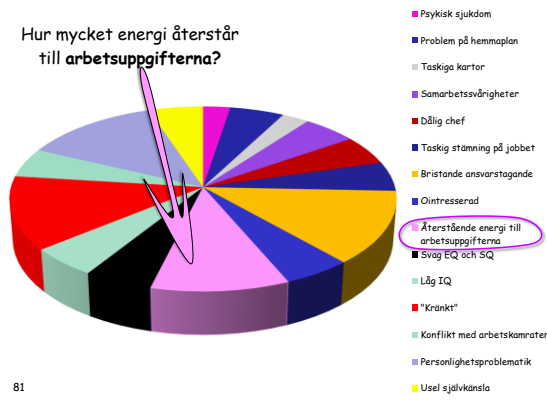
79

Varför är folk inte på jobbet?

1. Medarbetaren är sjuk.
2. MA söker inte vård, eller tar inte emot erbjuden vård.
3. MA får vård, som inte har effekt.
4. MA har en personlighetsproblematik.
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. Kass arbetsplats - stress, orimliga krav, integritetskonflikter, ingen arbetsglädje osv.
11. Tråkiga och meningslösa arbetsuppgifter.
12. Kass chef.
13. Bra chef men orimliga krav på hen - dvs bristfälliga förutsättningar och eventuellt kass organisation.

80

Hur mycket energi återstår till arbetsuppgifterna?



81

Vems är felet?



"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

82

Vi kan SKAPA besvärliga medarbetare

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



84

Går det att vara kvinna på ditt arbete?

På jobbet ska det inte märkas att hon har barn.

Och hemma ska det inte märkas att hon jobbar.

85

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

Finn Lied, norsk industriminister

86

86

Den allra kortaste chefskursen

1. Hur vill **du** att din chef ska vara?
2. **Fråga** dina medarbetare hur dom vill ha sin chef!



87

87

Uppgiften?



Hjälpa den andre att stå ut!

88

Målet:

Vara en chef som medarbetarna orkar ha



89

Människor som inte får vad de **behöver** blir besvärliga.

Och de som inte får vad de **vill ha**.

Och de som inte får vad de **anser sig ha rätt till**.

Och de som får allt detta men **inte förstår det**.



91



- Man ska inte klaga.

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

92

Icke konstruktivt klagande

1. Okritiskt "peka finger".
2. Klaga till vem som helst.
3. Klaga när du känner dig mest besvärad.
4. Klaga på det som stör dig mest just nu.
5. Sträva efter att fördela skulden och få andra att medge att det är deras fel.
6. Bara klaga.
7. Vidmakthåller status quo och dränerar medarbetarna på energi, arbetslust, optimism och tro på att förändring är möjlig.

93

Konstruktivt klagande

1. Titta först på dig själv och din roll i det hela. Är du den enda som är missnöjd? Till vilken del är du en del av problemet? Hur bidrar du till problemets lösning?
2. Klaga till någon som kan göra något åt problemet.
3. Klaga vid rätt tillfälle.
4. Klaga på det **verkliga** problemet, inte bara symtomen. "Is the problem really the problem?"
5. Sträva efter att finna **varaktiga** lösningar och gå vidare.
6. Klaga, men uppskatta också det som är bra.
7. Leder till förändring. Får medarbetarna entusiastiska över förbättringsmöjligheten.

94

Visst, det finns hopplösa medarbetare

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



95

Bekymmer, motgångar, idioter?

Självklart!



96

Bästa boten mot besvärliga medarbetare:

Anställ dem inte!



97

97

"Att avslöja lögnare utifrån subjektiva intryck är något de flesta tror att de kan göra - men det kan de inte."



Lennart Sjöberg

98

98

Vad har jag lärt av att coacha chefer?

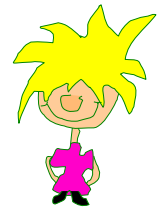


99

99

Vill inte

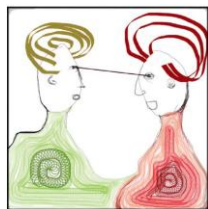
Kan inte



Vill personen inte, eller kan hen inte?

100

Problematiskt beteende handlar ofta om bristande färdigheter



101

Vilket synsätt funkar bäst?

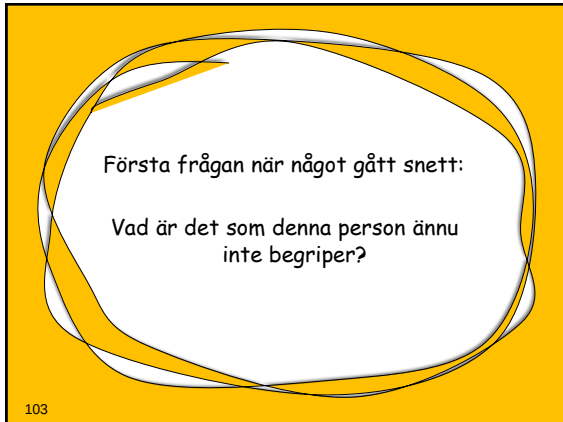
Den här människan har inte ett rätt
-> Hur ska jag lyckas ändra på hela henne?

eller

Det finns en del färdigheter som ingen lärt henne ännu
-> Jag kan lära henne, en sak i taget.

102

102



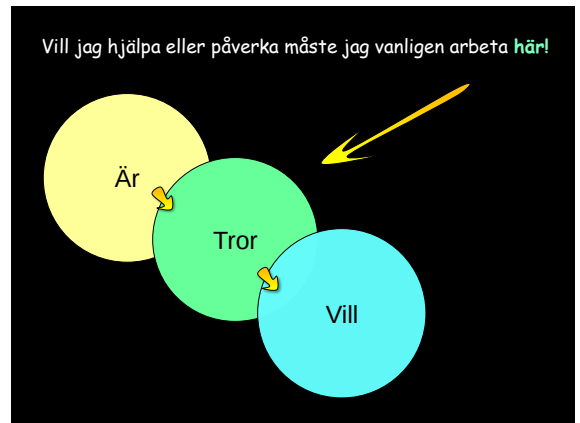
103



104



105



106



107



108

Den nyttigaste läxan livet lärt mig är att idioterna ofta har rätt.



109

109

Den andre ska inte bara GÖRA något.
Hen ska VILJA göra det hen gör!

110

Motivation är grunden

Hjälp den andre hitta ett varför för de önskade förändringarna.

111

Alla människor har behov, alla vill något



Identifiera och tillfredsställ människors behov

112

112

Narcissistens tragik

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



Det går inte att göra några insättningar

113

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata".

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

114

Det är ingen match mellan er...

...ni ska lösa ett problem tillsammans.




Vägra kriga!

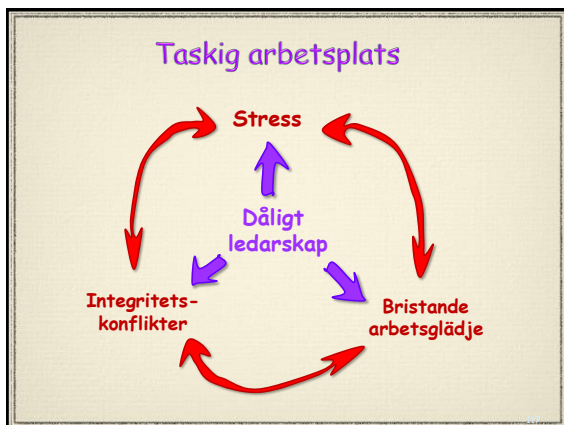
115

Man behöver arbeta med både kollektiva och individuella insatser



Hur mycket av problemet beror på individen respektive systemet?

116



117



118

Många anledningar till att en människa är "besvärlig"

- Du själv**
 - Uppfattar inte den andre korrekt
 - Projektioner av egna problem och misshagliga personlighetsdrag
 - Orimliga förväntningar
 - Du bemöter den andre på ett så otrevligt sätt att denne svarar med samma mynt
 - Du har själv med ditt beteende lärt personen att vara på detta vis mot dig
- Relationen/interaktionen**
 - Bristande relationsfärdigheter som leder till missuppfattningar, besvikelse och antipati.
- Situationen**
 - Stress, konkurrens, i "systemet" inbyggda och ofrånkomliga konflikter, orättvisor.

119

- Sjukdom**
 - Kroppslig sjukdom (hjärntumör, demens, stroke)
 - Missbruk, beroende, abstinens
 - Psykiskt sjuk (depression, psykos, mani, ångestsjukdom)
 - Neuropsykiatrisk problematik (ADHD, autismspektrum, låg begåvning)
- Personligheten/karakteren**
 - Personlighetsstörning (narcissism, borderline, psykopati m fl)
 - Kverulansparanoia, rättshaverism
- Livet - livskris/utvecklingskris/trauma**
- Taskiga kartor, orimliga förväntningar och integritetsproblem**
 - Uppfattar och tolkar oss och våra intentioner felaktigt
 - Orimliga förväntningar på livet och andra människor.
 - Bristande balans mellan integritet och samarbete.
- Bristar i uppfostran** - personen är ohysad och otrevlig (?)

120



121



122



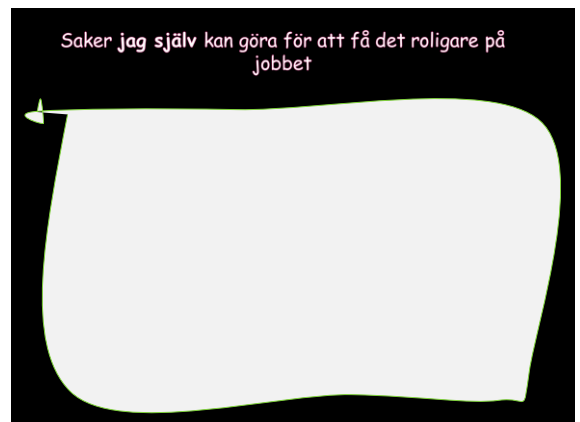
123



125

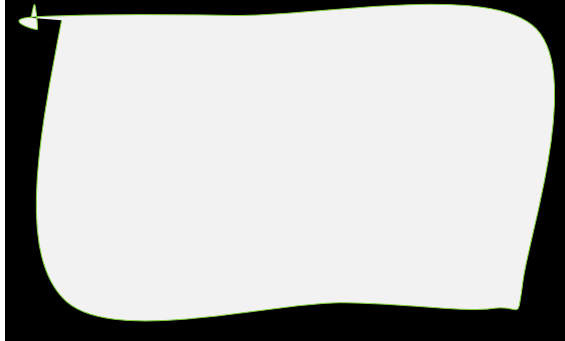


126



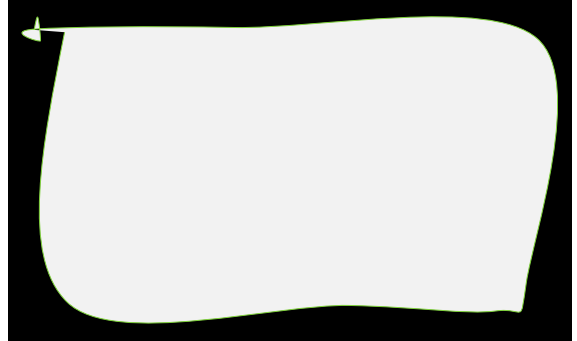
127

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



128

Viktiga förändringar som bara ledningen har möjlighet att påverka



129



130

Lästips om stresshantering och ett bra liv (1)

- Ingebrigt Steen Jensen
 - Lisa Wade
 - Beverly Kaye och Sharon Jordan-Evans
 - Stephen Covey
 - Jan Carlzon
 - Aleksander Kjaerulf
 - Mihaly Csikszentmihalyi
 - Robert M. Sapolsky
 - Peter Währborg
 - Aleksander Perski
 - Tomas Danielsson
 - Christer Olsson
- Ona Fyr - för dig som vill lyckas med andra
Så lyckas du som medarbetare
Love 'em or lose 'em
- The 7 habits of highly effective people
Riv pyramiderna
Happy hour is 9 to 5
Flow, ledarskap och arbetsglädje
Varför zebror inte får magsår
Stress och den nya ohälsan
Ur balans
Duktighetsfällan
Vad vore livet utan stress?
Vart är du på väg - och vill du dit?

131

Lästips om stresshantering och ett bra liv (2)

- Owe Wikström
 - Martin Buber
 - Jesper Juul
 - Kay Pollack
 - Gordon Livingstone
 - Warberg/Larsson
 - Lasse Berg
 - Anders Engquist
 - Daniel Goleman
 - Scott M. Peck
 - Lin Yutang
- Långsamhetens lov - eller vådan av att åka moped genom Louvren
Människans väg
Här är jag. Vem är du?
Livet i familjen
Att växa genom möten
Att välja glädje
Trettio tuffa sanningar innan det är för sent
Rik på riktigt. En värdfull vardag är möjlig!
Gryning över Kalahari. Hur människan blev människa
Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro
Om konsten att samtala
Känslans intelligens
Den smala vägen
Konsten att njuta av livet

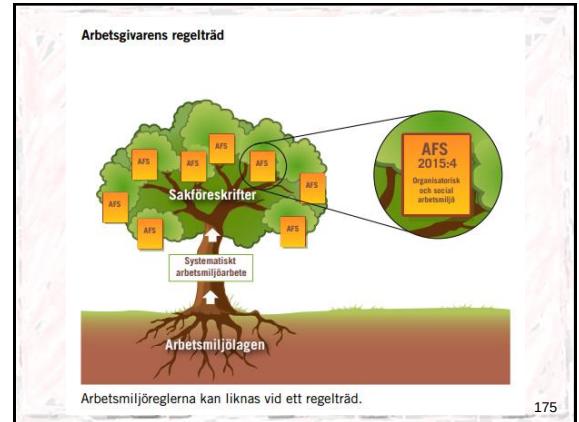
132

Fler bilder
(32)

133



174



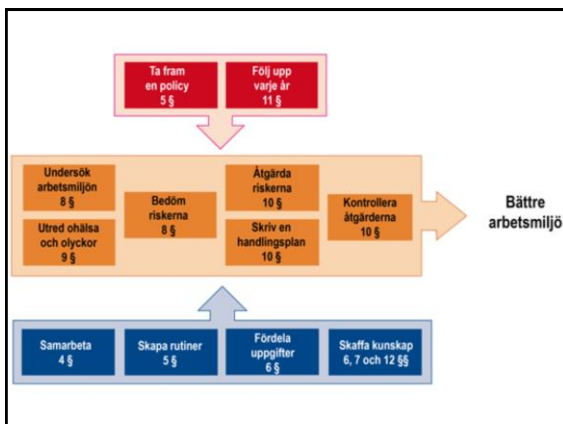
175



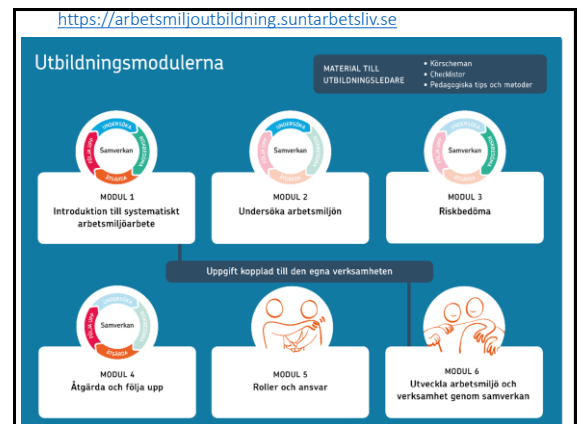
176

4 § Medverkan	Ditt resultat 4
5 § Arbetsmiljöpolicy	Ditt resultat 4
5 § Rutiner	Ditt resultat 3
6 § Uppgiftsfördelning	Ditt resultat 3
7 § Arbetstagarnas kunskaper	Ditt resultat 3
7 § Arbetstagarnas kunskaper - Instruktioner	Ditt resultat 4
8 § Undersökning och riskbedömning	Ditt resultat 4
9 § Utreda ohälsa, olycksfall och tillbud	Ditt resultat 4
10 § Åtgärder och handlingsplan	Ditt resultat 3
10 § Uppföljning av åtgärder	Ditt resultat 3
11 § Uppföljning av SAM-arbetet	Ditt resultat 4
12 § Extern sakkunnig hjälp	Ditt resultat 3

177



178



179

Det ska finnas rutiner för följande aktiviteter i SAM

- Medverkan i arbetsmiljöarbetet
- Fördelning av arbetsmiljöuppgifter
- Kunskap och kompetens
- Undersökning av arbetsmiljön
- Riskbedömning
- Vidta åtgärder och ta fram handlingsplan
- Rapportering och utredning av tillbud och olyckor
- Årlig uppföljning av SAM

Rutinerna ska tala om **vad** som ska göras, **hur** det ska göras, **vem** som ska göra det och **när** det ska göras. I arbetet med att ta fram rutiner är det viktigt att se till att de har koppling till andra rutiner och aktiviteter i verksamheten så att arbetsmiljöarbetet blir en naturlig del i det dagliga arbetet.

180

Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM)

DATUM:	ANSVARIG CHEF:
FÖRVALTNING ELLER MOTSVARANDE:	SKYDDSBUD:
ARBETSPÅSÄTT:	ÖVRIGA DELTAGARE:

Enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) 1:1 ska arbetsgivaren följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet en gång per år. Om det inte fungerat bra ska det förbättras. Uppföljningen ska dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

Syftet är att det egna arbetsmiljöarbetet ska granskas och motsvara de krav som finns i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete. Uppföljningen går ut på att bedöma om centrala delar finns och hur följande fungerar:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) som en naturlig del i den dagliga verksamheten
- Samverkan
- Arbetsmiljöpolicy, mål och rutiner
- Uppgiftsfördelning, det vill säga delegering av arbetsmiljöuppgifter
- Kompetens
- Rutiner för undersökning och riskbedömning
- Årlig uppföljning
- Företagshälsövård

Den årliga uppföljningen berör hela organisationen och ska genomföras på arbetsplatsnivå, förvaltningsnivå och centralt. Denna checklista är avsedd för användning på arbetsplatsnivå.

I checklistan betyder grönt fält (Ja) att frågan inte behöver åtgärdas för närvarande. Orange fält (Delvis) betyder att frågan behöver undersökas närmare eller bör åtgärdas snarast. Rött fält (Nej) betyder att frågan måste åtgärdas omedelbart.

181

DELAR I SAM ATT FÖLJA UPP	JÄ	DELVIS	NEJ	ÅTGÄRD MED KOMMENTAR
7. Vi känner till och tillämpar rutiner för:				
• Undersökning och riskbedömning				
• Alkohol och droger				
• Introduktion				
• Arbetsanpassning och rehabilitering				
• Arbetsrisker och tillbud				
• Första hjälpen och ersättning				
• Risker för hot och våld				
• Ensamarbete				
• Gravid och ammande arbetstagare				
• Kränkande särbehandling				
• Medicinska kontroller				

182

Riskbedömningsmatris

Detta är en modell för att på ett systematiskt sätt analysera arbetsmiljörisiker. Vi bedömer risker på olika sätt. Därför är det bra att flera personer deltar i riskbedömningen så att olika perspektiv kan beaktas.

VAD BLIR KONSEKVENSEN OM RISKEN INTRÄFFAR?

ALLVARIG	R2	R3	R4	R4
STOR	R2	R2	R3	R4
MEDEL	R1	R2	R2	R3
LITEN	R1	R1	R2	R2

RISKLASSNING – ÅTGÄRDSBEHOV

R4	Åtgärdas omedelbart
R3	Åtgärdas snarast
R2	Åtgärdas vid tillfälle
R1	Ingen åtgärd för tillfället

HUR SANNOLIKT ÄR DET ATT RISKEN INTRÄFFAR?

NÄSTAN OIMPLIKET IMPLIKET TROLIGT NÄSTAN SÄKERT

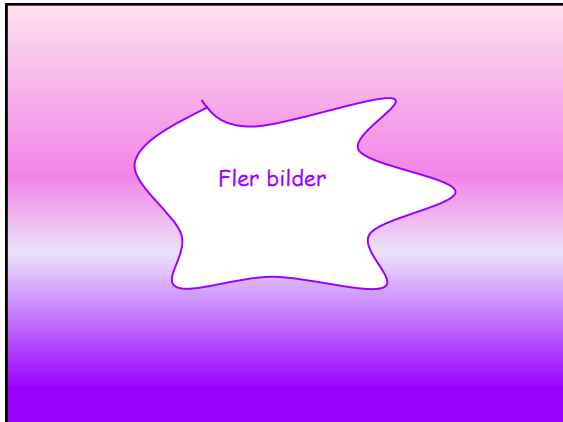
183

Fler bilder

184

AFS 2001:1

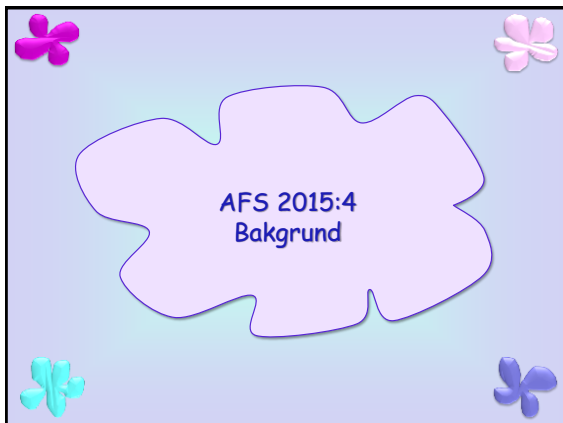
200



201



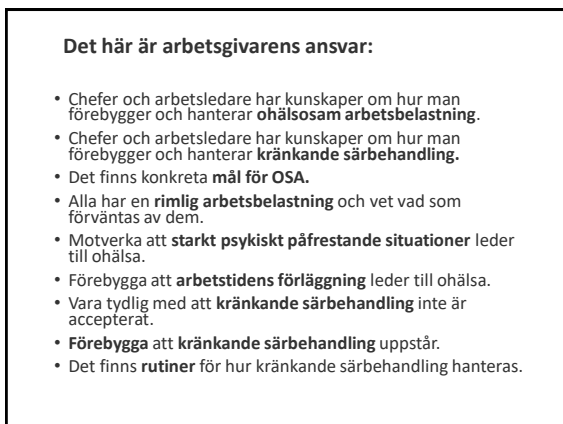
216



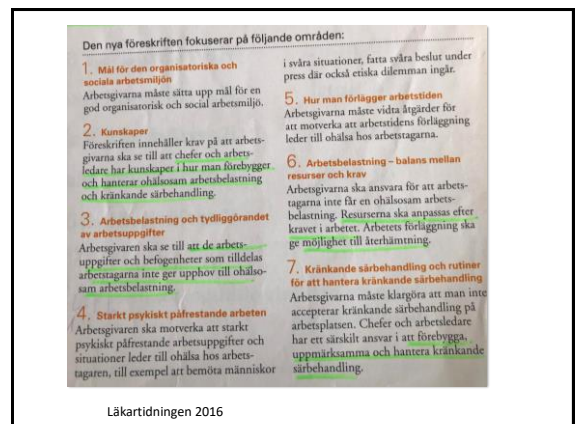
217



218



219



220

Elva tänkbare vinster av att jobba med OSA

- 1. Bättre fysisk hälsa**
Brister i OSA ökar risken för ohälsa som hjärt- och kärlsjukdom, ryggproblem och annan värk.
- 2. Bättre psykisk hälsa**
Sömnstörningar, nedstämdhet, depression och utmattning tillhör också riskerna med en dålig organisatorisk och social arbetsmiljö. [Mät stressen med test och börja förebygga osund stress på jobbet.](#)
- 3. Mindre sjukfrånvaro**
Eftersom psykisk ohälsa är den största arbetsrelaterade ohälsorsaken vinner såväl individ som organisation och samhälle på arbetsplatsförbättringar som ger ökad psykisk hälsa.
- 4. Bättre stämning**
Dålig OSA, exempelvis på grund av otydlighet, ohälsosam arbetsbelastning och kränkningar, kan göra medarbetare nedstämda, lättirriterade och negativa.
- 5. Färre konflikter**
Stress och dålig social arbetsmiljö kan leda till samarbets svårigheter.
- 6. Mer engagemang**
Bristande OSA ger bristande motivation. På en schysst arbetsplats tenderar medarbetarna frivilliga engagemang och hjälpsamhet att öka. [Mät medarbetarengagemang med enkät.](#)

Från www.suntarbetsliv.nu

221

Elva tänkbare vinster av att jobba med OSA

- 7. Bättre arbetsresultat**
Osund stress, överbelastning och kränkande särbehandling kan göra att vi presterar sämre. När vi trivs och mår bra fattar vi bättre beslut, presterar mer och gör ett bättre jobb.
- 8. Mer värde för tredje part**
Den som mår bra gör också ett bättre jobb med patienter, klienter, elever, etc.
- 9. Färre olyckstillbud**
För lite återhämtning och sömn påverkar koncentration och omdöme, vilket ökar risken för misstag och olyckor. Detsamma kan gälla vid hög arbetsbelastning och vid mobbing.
- 10. Lägre personalomsättning**
En vanlig reaktion på osund stress är att säga upp sig. Även kränkande särbehandling och mobbing leder till att medarbetare slutar. Den som trivs på arbetet blir gärna kvar.
- 11. Lättare rekrytering**
En arbetsplats med lagom arbetsbelastning, schysst arbetsklimat och hälsofrämjande arbetstider blir en attraktiv arbetsplats.

Från www.suntarbetsliv.nu

222

Gör så här för bättre OSA – nio forskartips

- 1. Avsätt tid.** Ge frågorna tillräckligt utrymme och sätt er in i dem. Utbilda arbetsledarna.
- 2. Ta hjälp.** Använd lättillgängliga och pedagogiskt uppbyggda verktyg. Hos Suntarbetsliv finns OSA-kollen med faktaunderlag, filmer med discussionsfrågor, poddar, checklistor, mm.
- 3. Håll kompassen rätt.** Låt tillit, förtroende och stöd i den sociala arbetsmiljön samt ordning och reda i den organisatoriska vägleda vid beslut.
- 4. Premiera rätt ledarskap.** Tappa inte bort den mellanmännliga och sociala dimensionen – det ger stora risker över tid. Utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.
- 5. Beakta forskningen.** Besluta enligt vetenskapligt baserad kunskap, exempelvis om öppna kontorslandskap (ställer höga kognitiva krav på människor och försämrar koncentration) och antal medarbetare per chef (inte för många).
- 6. Tänk långsiktigt.** Kortsiktiga vinster sker ofta till priset av långsiktiga problem. Det går att räkna på investeringar i arbetsmiljö.
- 7. Underbemanna och överbelasta inte.** Ett rättvist och schysst bemötande på såväl medarbetar- som chefsnivå hinns inte med vid dålig bemanning och för hög arbetsbelastning. Matcha krav och resurser.
- 8. Tydliggör roller och ansvar.** Det går inte att göra ett bra jobb om förväntningarna är oklara.
- 9. Värna återhämtning.** Schemalägg hälsofrämjande och se över raster för tillräcklig återhämtning mellan och under arbetspass.

Från www.suntarbetsliv.nu

223

prevent
ARBETSMILJÖCENTRUM
Hälsa • Arbetsmiljö • Utveckling

Tillbaka till checklistan

Årlig uppföljning

Den här checklisten går igenom de grundläggande delarna i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Checklisten behandlar såväl hur arbetet bör genomföras som vad som ska dokumenteras. Den är lämplig att användas av chef och skyddsombud vid en granskning om hur väl verksamheten uppfyller kraven enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, exempelvis vid en årlig genomgång.

Senast ändrad av: Prevent 2021-11-19

Checklisten baseras på delar av följande lagar och föreskrifter: AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) SFS 1977:1166 Arbetsmiljöförordning SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen (AML)

Spara ifylld checklista

När du fyllt i checklisten nedan kan du välja "Spara som pdf" och spara i en dokumentation av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Är checklisten nedan ifylld [klicka här för att spara som pdf](#). OBS! Pdf:n går inte att redigera.

Namnet på checklisten:	Datum:	Version:
Företag:	Framtagen av:	Godkänd av:
Deltagare:		

224

prevent
ARBETSMILJÖCENTRUM
Hälsa • Arbetsmiljö • Utveckling

Tillbaka till checklistan

Arbetsorganisation

Checklisten innehåller allmänna frågor om hur arbetet är organiserat med anknytning till arbetsmiljöarbetet. Den är lämplig att användas av ansvarig chef vid en genomgång av organisationen av, och kurskapitel 1 i, arbetsmiljöarbetet.

Senast ändrad av: Prevent 2021-11-19

Checklisten baseras på delar av följande lagar och föreskrifter: AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen (AML)

Spara ifylld checklista

När du fyllt i checklisten nedan kan du välja "Spara som pdf" och spara i en dokumentation av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Är checklisten nedan ifylld [klicka här för att spara som pdf](#). OBS! Pdf:n går inte att redigera.

Namnet på checklisten:	Datum:	Version:
Företag:	Framtagen av:	Godkänd av:
Deltagare:		

225

Om kursen

- Kursens syfte är att **lära ut innebörden** av den nya föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), varför den tillkommit och **hur den kan implementeras/genomföras i praktiken på arbetsplatsen**.
- Den primära målgruppen är alla i **arbetsledande och personalvårdande** position i organisationer, eftersom dessa i och med den nya föreskriften har fått ett utvidgat ansvar för organisationens arbete med att förebygga utvecklingen av fysisk och psykisk ohälsa bland medarbetarna, men även **fackliga representanter, skyddsombud och "vanliga" medarbetare** har god användning för kunskaperna.
- Kursen ger de kunskaper som kursdeltagaren behöver för att kunna implementera föreskrifterna i det dagliga systematiska arbetsmiljöarbetet. **Utan kunskaper om gällande lagstiftning kan man inte tillämpa den.**

226

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 fler bilar, patienterna får inte mer vård och skolbarnen får inte mer undervisning än vad medarbetarna kan ge med bibehållen god hälsa.
- ❑ **Samvetsnöd är en form av stress.** Arbetsgivaren behöver hjälpa medarbetarna att acceptera och förhålla sig till de begränsningar och den samvetsnöd som kan uppstå genom oförmågan att ge brukarna allt de behöver – inte spä på samvetsnöden och känslan av misslyckande genom att signalera att medarbetarna egentligen borde göra ännu mer.

227

227

Annan relevant lagstiftning

- ❑ Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- ❑ Arbetstidslagen (1982:673)
- ❑ Diskrimineringslagen (2008:567)
- ❑ AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete.
- ❑ AFS 1993:2. Våld och hot i arbetsmiljön.
- ❑ AFS 1982:3. Ensamarbete.
- ❑ AFS 1999:7. Första hjälpen och krisstöd.
- ❑ AFS 2005:6. Medicinska kontroller i arbetslivet.
- ❑ AFS 1982:17. Anteckningar om jourtid, mertid och övertid.

228

228

Varför har AFS 2015:4 skapats?

- ❑ AFS 2015:4 började gälla 31/3 2016, och har tillkommit som svar på att **den psykiska ohälsan och sjukskrivningstalen fortsätter öka** trots befintlig lagstiftning (bl a Arbetsmiljölagen och dess föreskrift Systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1).
 - Psykiska problem utgör nu den dominerande andelen av långtidssjukskrivningar (Vingård, 2015).
 - För sjuk- och aktivitetsersättning var 40% av alla nybeviljade sjukskrivningar under 2012 orsakade av psykisk ohälsa (Försäkringskassan, 2013).
- ❑ **Organisationerna behöver öka sina förebyggande insatser ytterligare.** Den nya föreskriften anger och förtydligar vilka skyldigheter arbetsgivaren har i detta avseende samt ger i de allmänna råden förslag på hur man kan gå tillväga i praktisk handling.

229

229

Varför är området så viktigt?

- ❑ Mycket av vår tids accelererande psykiska ohälsa har sin grund i **dysfunktionella arbetsplatser** som inte förstår värdet av att vårda sina medarbetare, både för att reducera ohälsa och för att **välmående medarbetare gör ett bättre arbete** än de som inte mår lika bra.
- ❑ Att underlåta att ta hand om sina medarbetare på bästa sätt och t ex köra slut på dem för kortsiktig vinnings skull är kort och gott osmart i det längre perspektivet.
- ❑ Dessutom sprids ryktet, så den dysfunktionella arbetsplatsen kommer på sikt inte att kunna attrahera de bästa medarbetarna. **Att försumma sina medarbetare är en riktig "lose-lose"**.

231

231

Kan man lita på AFS 2015:4?

- ❑ Det finns många tänkbara insatser organisationen kan göra för att åstadkomma en bättre arbetsmiljö, minskad ohälsa och lägre sjukskrivningstal, men det är inte alltid så lätt att veta hur effektiva de olika insatserna kan förväntas vara.
- ❑ **Den nya föreskriften tar sin utgångspunkt i aktuell forskning** och det finns därför god anledning anta att de insatser organisationen vidtar utifrån föreskriften faktiskt leder till det övergripande målet - en friskare arbetsplats.

232

232

Faktorer som bidrar till ohälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

234

234

Faktorer som främjar hälsa

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

Källa: Statens Beredning för Medicinsk Utvärdering, SBU

235

235

Vägledning till föreskriften:

www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö

Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4



236

236

Om föreskrifterna (AFS 2015:4)

- ❑ **Preciserar Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).**
- ❑ Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö reglerar **vad** som är centralt för att förebygga ohälsa och olycksfall och främja en god arbetsmiljö. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete talar sedan om **hur** man ska gå tillväga.
- ❑ Förtydligar vad arbetsgivare och arbetstagare ska göra inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet som alla arbetsgivare har ansvar för att bedriva; **vilka sociala och organisatoriska faktorer som ska vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.**
- ❑ Reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.

237

237

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Föreskriften *Organisatorisk och social arbetsmiljö* från arbetsmiljöverket beskriver områden som kan bidra till att minska riskerna för ohälsa. Den lägger ett stort fokus på tydlig dokumentation som alla ska ha tillgång till.

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

238

AFS 2015:4

1. Syfte
2. Tillämpningsområde
3. Till vem föreskrifterna riktar sig
4. Definitioner
5. Kopplingen till det systematiska arbetsmiljöarbetet
6. Kunskaper om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
7. Mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön
8. Dokumentera målen
9. Ohälsosam arbetsbelastning
10. Kännedom om arbetets förutsättningar
11. Psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituation
12. Arbetstidens förläggning
13. Förbjudna och motverka kränkande särbehandling
14. Rutiner för hur hantera kränkande särbehandling

239

Paragraferna 1–4 beskriver:

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

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

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

Paragraferna 9–14 ställer krav inom tre områden:

- ❑ **Arbetsbelastning**
- ❑ **Arbetstid**
- ❑ **Kränkande särbehandling**

240

240

Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar; **ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar**

Delaktighet och inflytande, rimliga krav, resurser som motsvarar kraven

241

Den sociala arbetsmiljön handlar om villkor och förutsättningar för arbetet vilket innefattar **socialt samspel, samarbete och socialt stöd** från chefer och medarbetare

Hur är vi med varandra här?

242

SAM med fokus på OSA - en lathund

**Folk ska ha lagom mycket att göra
Det ska vara lagom svårt**

**Vi tar gemensamt ansvar för att skapa ett gott klimat
Vi är trevliga mot varandra
Vi hjälps åt
Alla ska få vara med**



Jag vill vara på jobbet för där finns något att hämta!

243

Checklista för OSA (Suntarbetsliv)

Checklistan för OSA består av en introduktion och fyra kartläggningsområden:

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

www.suntarbetsliv.se/verktyg/osa-kompassen/kom-igang-med-osa/checklista-for-osa/

244

244

Kraven i koncentrat

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

Arbetsgivaren ska se till att (1):

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

245

245

Kraven i koncentrat

Arbetsgivaren ska se till att (2):

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

Se separat lathund

246

246

Kraven i koncentrat

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

Arbetsgivarna ska se till att (1):

- chefer och arbetsledare har kunskaper när det gäller att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling (6 §). ("Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ovanstående")
- sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa (7 §) – och dokumentera dessa mål skriftligt, när det finns minst tio arbetstagare (8 §). ("Komplettera arbetsmiljöpolicyen med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö")

247

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (1), forts:

- de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning (9 §). ("Anpassa resurserna till kraven")
- de anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb (10 §). ("Klagra arbetets innehåll:
 - Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad
 - Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra)
 - Arbetsgång/metod
 - Prioriteringsprinciper")

248

247

248

Kraven i koncentrat

Arbetsgivarna ska se till att (2):

- motverka att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer leder till ohälsa (11 §). ("Identifiera psykisk påfrestande")
- förebygga att arbetstidens förläggning leder till ohälsa (12 §). ("Bedöma risker kopplade till arbetstid")
- klargöra att arbetsgivaren inte accepterar kränkande särbehandling i verksamheten (13 §). ("Förebygga kränkande särbehandling")
- motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling (13 §). ("Förebygga kränkande särbehandling")
- det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §). ("Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras
 - Vem tar emot information
 - Vad mottagaren ska göra
 - Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp")

249

Att göra på arbetsplatsen

Anpassa resurserna till kraven (eller tvärtom).

Förebygga kränkande särbehandling.

Klagra arbetets innehåll

- Vad som görs och ska göras och vem som ska göra vad
- Kvantitet (hur mycket) och kvalitet (tillräckligt bra)
- Arbetsgång/metod
- Prioriteringsprinciper

Ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras

- Vem tar emot information
- Vad mottagaren ska göra
- Hur och var de utsatta snabbt kan få hjälp

Identifiera psykisk påfrestande.

Se till att chefer/arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ovanstående.

Bedöma risker kopplade till arbetstid.

Komplettera arbetsmiljöpolicyen med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö.

250

249

250

På arbetsplatsen ska man:	På arbetsplatsen ska man:
Se till att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling - Finns kunskap för att förebygga och hantera arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka? - Hur ser man till att alla de som behöver kunskap får den? - Vad har chefer och arbetsledare för förutsättningar att göra något?	Komplettera arbetsmiljöpolicyen med mål för organisatorisk och social arbetsmiljö - Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt? - Hur vill vi att det ska vara inom en bestämd framtid? - Hur när vi det? - Är det förekränk hos alla (inklusive högsta ledning: en)?
Anpassa resurserna till kraven i arbetet (eller vice versa) - Vilka krav ställs i arbetet och vilka resurser finns det? Är de i balans? - Finns det möjligheter till återhämtning? - Finns det sätt att rapportera om och fånga upp signaler om ohälsosam arbetsbelastning?	Klagra arbetets innehåll - Är det klart vad som förväntas göras? - Är det klart vad det ska leda till, hur det ska göras och vad som behövs för att utföra arbetet? - Är det klart vad som ska göras först vid tidstid? - Är det klart vem som kan hjälpa och stötta och vilka befogenheter som gäller? - Vad finns det för forum för utvärdering?
	Förebygg kränkande särbehandling - Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är? - Är det tydligt att det inte är accepterat? - Har man koll på det som kan orsaka kränkande särbehandling? - Gör man något åt det?
	Ta fram rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras - Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling? - Vet dessa i sin tur vad de ska göra och var informationen hamnar? - Står det är klart var den utvärderas kan få hjälp så snabbt som möjligt?

251

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (1)	
Principer 1.3 VAD? Arbetsgivaren ska se till att: Arbetsledare och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling, samt att det finns förutsättningar att erbjuda dessa kunskaper.	HUR? För att nå målen i AFS, motfärdade och i praktiken: - Arbetsledare ska: - Utbilda, guida chefer, arbetsledare och skyddsombud tillsammans. - Se till att chefer och arbetsledare har tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare.
2.4.5 Sätta upp mål för en god organisatorisk och social arbetsmiljö, som syftar till att främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Sätt mål för arbetsmiljön som ska uppnås i arbetet med att ta fram målen och se till att arbetsmiljön känns till dem.	Arbetsledare ska: - Införskaffa tillgången i den arbetsmiljöpolicy som är obligatorisk enligt Arbetsmiljöverket. - Förskaffa ett systematiskt arbetsmiljöarbete 5 §. - Förskaffa en god arbetsmiljö. - Målen ska utgå från ett exempelvis utvärdering och förbättra kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet.
3.5 Se arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna om de ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Anpassa dessa till kraven i arbetet (eller tvärtom).	Arbetsledare ska: - Utvärdera om arbetsuppgifter innebär krav i form av en viss arbetsbelastning och utvärderat vad behövs utgå från med resurser. - Arbetsledaren bör ta hänsyn till tiden och signaler på ohälsosam arbetsbelastning vid tilldelningen. - Att erbjuda återhämtning, andra prioriteringsprinciper, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillåta andra arbetssätt, ta hänsyn till tillräckliga kunskaper för exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. - Arbetsledaren ska utvärdera om förbättra ohälsosam arbetsbelastning omfattar sköta chefer och arbetsledare som andra arbetstagare. - Det är viktigt att arbetsledaren skapar förutsättningar för arbetstagarna att uppnå målen på bästa sätt och förbättra resurser. - Genom att bedöma och bedöma om möjligt regelbundet dialog med arbetstagarna kan tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning, överbelastning och ohälsosam hälsa till. - Det är viktigt att arbetsledaren även samverkar för att arbetsmiljöarbetet underlättas och åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. - Arbetsledaren behöver motverka att arbetsbelastning leder till sjukdomar och olyckor. - Det är viktigt att identifiera eventuella bakom arbetsbelastningen för att åtgärda dessa så som möjligt.

252

252

AFS 2015 i praktiken – en lathund för vad som ska göras (2)			
105	„Lika svårslagna kriterier till förtäringstjänsten ska tillämpas.“ Vilka arbetsuppgifter för ska utföras, vilket resultat som ska uppnås med arbetet, om det finns särskilda stöd som arbetet ska utföras till och så vidare till vilka arbetsuppgifter som ska utföras, om så inte redan finns till vilka arbetsuppgifter som ska utföras, vem de kan särskilt ingå till för att hjälpa och stöd för att utföra arbetet. Arbetsuppgifterna ska utvärderas skriftligen av arbetsledaren kriterier till vilka förbättringar ska ingå enligt paragrafer 1-5.	Arbetsledare rådg. - Förtäringstjänst på igenom paragrafer 1-5 med arbetsledaren. - Ska uppgifterna för arbetsledaren att utvärdera kriterier på eventuella önskade resultat för paragraferna. - Arbetsledaren ska ta hänsyn till arbetsuppgifterna till förtäringstjänsten när det gäller att kommunicera. - Arbetsledaren ska ta hänsyn till förtäringstjänsten när det gäller att utvärdera arbetet och om arbetet utförs enligt de villkoren för förtäringstjänsten som till att chefer, arbetsledare eller annan utvärderad person är tillgängliga för förtäringstjänsten.	
115	„Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera.“	Arbetsledare rådg. Översikt - Engagemang stöd av handledare eller tillgång till annan expert inom området. - Särskilda informations- och utbildningsinsatser. - Hjälpa och stöd från andra arbetsledare i kontakt med kunder, klienter med flera. - Kriterier för att kunna lösa situationer i kontakt med kunder, klienter med flera. Ska förtäringstjänsten för arbetsledaren att utvärdera kriterier på särskilt påstått arbetsledarens ledare.	Arbetsledare rådg. Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera.
125	„Förebygg av arbetsledarens förtäringstjänster till utvärdera.“	Arbetsledare rådg. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera.	
135	„Arbetsledare ska arbetsledarens ledare till utvärdera.“	Arbetsledare rådg. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera. - Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera.	Arbetsledare rådg. Arbetsledare ska särskilt påstått påstått arbetsuppgifter och arbetsledarens ledare till utvärdera.

253

AFS 2015 praktiken – en lathund för vad som ska göras (3)		
115	...motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.	<i>Äldreomsorg:</i> Uppmärksamheten särskilt konflikter, arbetsbelastning, arbetsfördelning, förutsättningar för samarbete och konsekvenser av förändringar.
145	...det finns rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras. Av rutinerna ska det framgå: 1. vem som tar emot information om ett kränkande särbehandling förekommer 2. vad som händer med informationen, vad mottagaren ska göra 3. hur och var de som är utsatta snabbt kan få hjälp Arbetsgivaren ska göra rutinerna kända för alla anställda.	<i>Äldreomsorg:</i> - Ingrepp och utred omedelbart vid misstanke. - Ta reda på orsakerna till det enskilda. - Arbeta för att undvika situationer i framtiden.

254

[illegible]

255

AFS 2001 vs 2015, v3.docx, 7 kolumner		
AFS 2001:1, Systematisk arbetsmiljöarbete <i>Röd text = skrivning med tydlig "OSA-profil"</i>	AMV:s kommentarer, i urval med fokus på OSA <i>Röd text = skrivning med tydlig "OSA-profil"</i>	AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö, motvarande/angrundsande/relevanta paragrafer
AFS 2015:4, allmänna råd från AMV i urval	AFS 2015:4 i koncetrat. Arbetsgivaren ska se till att:	Krav på dokumentation Svart = AFS 2001:1 Blå = AFS 2015:4
Göra på arbetsplatsen, en lathund (med egna modifieringar) Svart text = AFS 2001:1 Blå text = AFS 2015:4 <i>Lila text = modifierade eller egna kommentarer, tolkningar och förslag</i> Fet stil, oavsett färg = obligatoriskt (enligt min tolkning)		

256

[illegible]

257

Några vägar till information om sakernas tillstånd			
	Anonym enkät	Individuellt samtal	Grupsamtal/APT
+	- Lätt att administrera - Många svar - Ger siffror och statistik	- Ger detaljer - Man känner "tonen" i klagomålet - Ger konkreta förslag - Bygger samtidigt en relation - Möjliggör "insättningar" - Ger möjlighet att förklara missförstånd - Givande att möta en annan människa	- Brainstorming, sätt att spåna fram goda idéer - Klabinbering av de egna tankarna - Man känner att man inte är ensam med det man tycker och vill - Kan medföra stöd från gruppen till talaren - Kan ge mod att uttala sig (eller inte)
-	- Visar nöjdhet, men ger sällan konkreta förbättringsförslag - Svårt fylla i, inga alternativ "stämmer", dagsformen avgör - Svararen behöver inte ta ansvar för sina åsikter	- Man säger inte vad som helst till sin chef - Räds för att uppfattas som icke stresstålig och straffas vid t ex lönesättningen	- Riskerar påverka deltagarnas uppfattning - Risk att gruppsyttel styr vad som sägs - Chefen kan få en felaktig, icke representativ, bild av majoritetens åsikter

258



260

Kunskaper

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

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

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

Allmänna råd:

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

261

6 § Kunskaper

Frågor att ställa sig:

- ❑ Finns **kunskap** för att förebygga och hantera **ohälsosam arbetsbelastning** och **kränkande särbehandling** och i så fall hos vilka?
- ❑ Hur ser man till att alla de som behöver kunskap **får** den?
- ❑ Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

262

9 § Kom-ihåg-lista

- ❑ Inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet – **undersök och åtgärda risker kopplade till arbetsbelastning.**
- ❑ **Skapa förutsättningar för medarbetarna att berätta om** höga krav och **bristande resurser.**
- ❑ **Skapa regelbunden dialog** för att lättare upptäcka tidiga tecken på obalans mellan krav och resurser.

263

1-4 §§ Syfte, tillämpningsområde, vem berörs, definitioner

264

Syfte

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

265

1 § Vad är organisatorisk och social arbetsmiljö?

- ❑ Det kan handla om ledning, styrning, resurser och ansvar och om samarbete och stöd.
- ❑ Den organisatoriska arbetsmiljön är resultatet av hur arbetet ordnas, styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Det kan t ex handla om bemanning och krav på vad som ska uppnås.
- ❑ Den sociala arbetsmiljön är hur vi samspelar med och påverkas av de personer som finns runt omkring oss, till exempel medarbetare och chefer. Till den räknas även digitala forum som mejl, sms, chatt och liknande. Finns det **brister i samarbetet eller till och med konflikter** som pågått länge?
- ❑ Det är väl belagt att brister i såväl den organisatoriska som sociala arbetsmiljön kan leda till olika former av ohälsa.

266

266

Tillämpningsområde

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

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

267

Till vem föreskrifterna riktar sig

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

*Allmänna råd: I 1 kap. 3 § **arbetsmiljölagen** likställs bland annat de som genomgår utbildning eller är under vård i anstalt med arbetstagare vid tillämpning av 2–4 och 7–9 kap. arbetsmiljölagen. Genom denna paragraf (3 § AFS 2015:4) **undantas** dessa från att omfattas av föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (men AML gäller alltså även dessa, min anm).*

268

3 § Till vem föreskrifterna riktar sig

- ❑ **Den som hyr in arbetskraft** ska följa föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) för den inhyrda arbetskraften.
- ❑ Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) säger att **den som hyr ut arbetskraft** ska planera och följa upp arbetet noga. Det kan gälla valet av arbetsplats, arbetsuppgifter och arbetstid samt summering av erfarenheterna från uthyrningen. Den som hyr ut bör vara uppmärksam på den anställdes totala fysiska och psykiska belastning. Den har kvar sitt ansvar för de anställda och är skyldig att genomföra långsiktiga arbetsmiljöåtgärder, exempelvis i fråga om utbildning och rehabilitering (se AFS 2001:1, sidan 13).
- ❑ Utifrån föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) gäller att **den som hyr ut arbetskraft** ska ha rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras (14 §) och ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (7 §). Den som hyr ut arbetstagare kortare perioder eller till flera olika inhyrare har huvudansvaret för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning (9–11 §§) och för att motverka ohälsosam arbetstidsförläggning (12 §).

269

269

Definitioner, krav i arbetet

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

270

Definitioner, kränkande särbehandling

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

271

Definitioner, ohälsosam arbetsbelastning

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

272

Definitioner, organisatorisk arbetsmiljö

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

273

Definitioner, resurser för arbetet

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

274

Definitioner, social arbetsmiljö

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

275

6 § Kunskaper

Kunskaper

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

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

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

276

277

Kunskaper

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

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

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

Allmänna råd:

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

278

6 § Kunskaper

Frågor att ställa sig:

- ❑ Finns **kunskap** för att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling och i så fall hos vilka?
- ❑ Hur ser man till att alla de som behöver kunskap får den?
- ❑ Vad har chefer och arbetsledare för **förutsättningar** att göra något?

279

6 § Kunskaper

- ❑ För att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behöver chefer och arbetsledare veta vad de ska söka efter och göra i arbetsmiljön.
- ❑ Det kräver **generella kunskaper** om hur arbetsmiljön påverkar arbetstagarnas hälsa.
- ❑ Men det räcker inte med övergripande kunskaper - **varje arbetsplats har särskilda organisatoriska och sociala förutsättningar som kunskaperna behöver omfatta och anpassas till**.
- ❑ **Föreskrifterna säger att chefer och arbetsledare ska ha dessa kunskaper**, eftersom det är de som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och oftast är nära arbetstagarna.

280

280

6 § Förebygga ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- ❑ För att förebygga **ohälsosam arbetsbelastning** krävs det **specifika kunskaper** för att bedöma om arbetets krav och resurser är rimliga.
- ❑ Det förutsätter vetskap om de speciella förhållanden som gäller för arbetet och verksamheten på den aktuella arbetsplatsen.
- ❑ För att förebygga **kränkande särbehandling** krävs **vetenskap om den specifika sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen**. Det vill säga, det krävs kunskaper för att tidigt upptäcka och **parera samarbetsproblem och andra källor till kränkande särbehandling**.

281

281

6 § Hantera ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling

- ❑ När det förekommer kränkande särbehandling och ohälsosam arbetsbelastning krävs det kunskaper för att hantera det.
- ❑ Det gäller då att först kunna identifiera tecken som indikerar att det förekommer, sedan behövs det kunskap att bedöma vilka åtgärder som är lämpliga att vidta.
- ❑ För att kunna förebygga och hantera problem eller brister måste de som har kunskaperna, som chefer och arbetsledare, också kunna agera. För det krävs rätt befogenheter, ledningsstöd och möjligheter att hinna med det.
- ❑ Kom ihåg att chefer och arbetsledare själva ska omfattas av arbetsmiljöarbetet och ha en god arbetsmiljö.

282

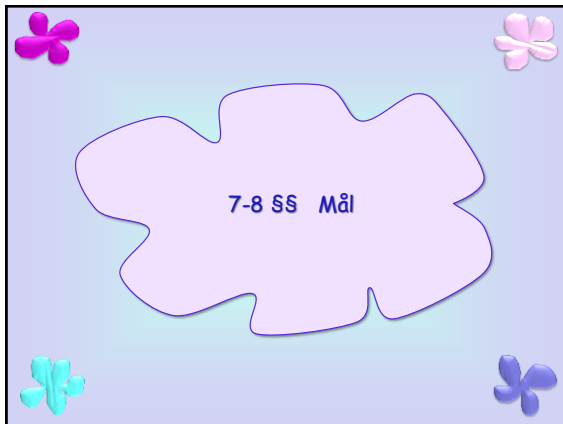
282

6 § Vem?

- ❑ I 6 § i föreskrifterna om **systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)** finns det regler om uppgiftsfördelning och kunskaper. Där står det bland annat att arbetsgivaren ska se till att de som får uppgifterna har **tillräcklig kompetens** för att bedriva ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.
- ❑ Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) innebär arbetsmiljöuppgifter som ska **fördelas** i verksamheten.
- ❑ En del av dessa uppgifter är lämpliga att fördela på chefer eller arbetsledare. Det gäller särskilt uppgifter som följer av 9–11 och 13 §§ (ohälsosam arbetsbelastning, förutsättningar, psykisk påfrestning, förebygga kränkning). Det kan även vara lämpligt att fördela uppgifter som följer av 7, 8, 12 och 14 §§ på chefer och arbetsledare (sätta upp och dokumentera mål, bedöma risker kopplade till arbetstid, rutiner för att förebygga kränkning). *Kvar att fördela blir i så fall endast 6 §, kunskaper om att förebygga och hantera, min anm.)*
- ❑ Om det finns problem med fördelningen bör arbetsgivaren uppmärksammas på det så att de kan lösas eller arbetsmiljöuppgifterna returneras till arbetsgivaren.

283

283



284

Mål

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

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

285

Mål

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

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

Allmänna råd:

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

286

7 § Arbetsmiljöpolicy och mål

- Det ska finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara på en arbetsplats (enligt SAM 5 §).
- Arbetsmiljöpolicyer är övergripande viljeinriktningar. Det nya är att det nu ska finnas mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
- Målen ska visa vägen och stödja insatser, som inte enbart handlar om att förebygga risker, utan **som även främjar hälsa och bidrar till goda förhållanden och friska arbetsplatser**.
- Tydliga gemensamma mål ger möjligheter till samverkan för att stärka och förbättra arbetsmiljön.

287

7 § Inventera och sätta upp mål

- En bra startpunkt är att **inventera**.
- Undersök frågor som var står vi just nu? Har vi samsyn? Finns det brister och svagheter? Finns utvecklingspotential? Vad kan vi stärka och förbättra? Behövs det olika mål för olika grupper och funktioner?
- Utgå i första hand från faktorerna kommunikation, lärande, ledarskap, samarbete, inflytande och delaktighet, och stäm av mot frågorna.
- Utifrån nuläget kan sedan **konkreta, mätbara och tidsatta aktiviteter** tas fram. Det är viktigt att det går att bedöma när målen är nådda.
- Skriv ner målen.
- **Alla ska också känna till målen** – kom även ihåg inhyrd personal och nyanställda.

288

7 § Planera och förankra

- Det bör finnas en tydlig strategi eller plan för själva målarbetet som gör det lättare att överblicka, genomföra, korrigera och mäta om målen är uppnådda.
- Arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för att mål finns, men **alla ska ges möjlighet att vara med och diskutera**.
- Skyddsombuden är viktiga i det här arbetet.
- För att arbetet med målen ska bli effektivt behöver dessutom **alla i ledningen stå bakom dem**.

289

7-8 §§ Frågor att ställa sig

- Hur har vi det nu organisatoriskt och socialt?
- Hur vill vi att det ska vara inom bestämd framtid?
- Hur når vi dit?
- Är det förankrat hos alla (inklusive högsta ledningen)?

290

290

Arbetsmiljöpolicy och mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Utkast till visionär arbetsmiljöpolicy:

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4

1. De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
2. De anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
3. I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestandena inte ska leda till ohälsa.
4. Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarens hälsa.
5. Ingen medarbetare utsätts för mobbing, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla tecken på att någon kan vara utsatt.
6. Arbetstagarna rapporterar snarast alla avvikelser från dessa mål till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppstått.

Graden av målfyllnaden utvärderas vid medarbetarsamtalen och med en anonym enkät som specifikt tar upp just dessa mål. De amnes uppdagade när:

- samtliga medarbetare vid medarbetarsamtalen uppger att de upplever att samtliga mål uppfylls för egen del och
- då samtliga medarbetare i enkäten markerar fyra eller fem poäng på en femgradig skala, motsvarande "stämmer i stort sett" respektive "stämmer helt och hållet" på samtliga frågor.

291

291

Tänk dig... (utkast till arbetsmiljöpolicy)

Du älskar verkligen ditt arbete. Du vaknar på morgonen och längtar till jobbet. Ditt arbete är intressant och roligt. Du lär dig nytt och utvecklas. Du får utmaningar och framgångar i lagom takt. Du är stolt över det du åstadkommer. Du arbetar med något djupt meningsfullt och gör en viktig skillnad. Du har fantastiska medarbetare och dito chef. Du hjälper människor omkring dig, och de hjälper dig. Du uppskattas både för vad du gör och för den du är. Kunderna älskar dig.

292

292

Mål för vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö, inspirerade av AFS 2015:4

- De arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna ger inte upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Resurserna anpassas till kraven i arbetet, eller tvärtom.
- De anställda känner till förutsättningarna för sitt jobb, samt vilka befogenheter de har beträffande dessa.
- I den mån starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte helt går att undvika får berörda medarbetare den hjälp och det stöd de behöver för att påfrestandena inte ska leda till ohälsa.
- Arbetstiden förläggs i möjligaste mån med hänsyn till medarbetarnas bästa. Där avsteg från ordinarie kontorstid är ofrånkomligt görs maximala insatser för att minimera påverkan på medarbetarens hälsa.
- Ingen medarbetare utsätts för mobbing, kränkande särbehandling eller diskriminering. Ledningen utreder omedelbart alla tecken på att någon kan vara utsatt.
- Arbetstagarna rapporterar snarast alla avvikelser från dessa mål till sin chef, som i sin tur omedelbart undersöker och åtgärdar de missförhållanden som uppstått.

293

293

9 § Arbetsbelastning

294

294

Arbetsbelastning

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

295

295

Arbetsbelastning

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

Allmänna råd (1):

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

296

Arbetsbelastning

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

Allmänna råd (2):

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

297

Arbetsbelastning

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

Allmänna råd (3):

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

298

9 § Olika former av krav

- Arbetsmängd
- Tidsramar
- Svårighetsgrad
- Emotionell påfrestning
- Kognitiv belastning
- Otydlighet i arbetsuppgifter

299

299

9 § Arbetets krav

- Att utföra ett arbete innebär ett antal olika krav.
- Det ställs krav på **vad** man ska göra, till exempel vilken vård som ska ges, vilka produkter som ska tillverkas, vilka tjänster eller vilken service som ska tillhandahållas.
- Det ställs även krav på **hur mycket** som ska göras (kvantitet) och **hur bra** det ska vara (kvalitet).
- Därutöver finns också **tidsramar** som anger när något ska göras och när det ska vara klart.

300

300

9 § Olika former av krav

- En del krav hänger ihop med den **fysiska arbetsmiljön** och kan handla om exempelvis temperatur, luftkvalitet och platsen där arbetet utförs.
- En annan typ av krav belastar vår **tankekapacitet**, som att kunna "hålla många bollar i luften", sammanfatta, lösa oväntade problem och lära nytt.
- Den **sociala arbetsmiljön** kan också i sig vara kravfylld, exempelvis om det förekommer konflikter eller om samarbete och stöd brister.

301

301

9 § Krav vid arbete med andra människor

- ❑ Att arbeta i kontakt med och för andra människor, i till exempel omvårdande eller undervisande yrken, ställer krav på social förmåga och följsamhet.
- ❑ I många av dessa arbeten är känslouttryck en viktig del. I bemötandet av kunder och klienter kan man **behöva vara extra trevlig**, le, ha tålamod och kontrollera sina känslor. Ett exempel på sådant arbete är kabinpersonal som hanterar passagerare under olika påfrestande förhållanden.

302

302

9 § Motsägelsefulla krav

- ❑ En viktig fråga är om det finns motsägelsefulla krav och vilka som står för dem.
- ❑ Som ett exempel har undersköterskan krav på sig att ge så god omvårdnad som möjligt, men det finns också krav om att begränsa tiden hos varje patient.
- ❑ Vem har ställt kravet på hur omvårdnaden ska se ut och är det rimligt - ansvarig sjuksköterska, patient, anhöriga eller undersköterskan själv?
- ❑ Vem har angett tidsgränserna för varje patient - ansvarig vårdplanerare, arbetsledare eller undersköterskan själv?
- ❑ Generellt gäller att om det finns oklarheter om vad som ska göras, hur det ska göras och av vem, innebär det otydligheter som måste lösas, vilket är ett krav i sig.
- ❑ **Otydligheter kan också påverka den sociala arbetsmiljön och till exempel leda till konflikter om vad som ska göras och hur.**
- ❑ Resurser, till exempel rätt bemanning, kompetens och handlingsutrymme, balanserar upp kraven i arbetet.

303

303

9 § Ohälsosam arbetsbelastning

- ❑ Ohälsosam arbetsbelastning är när kraven i arbetet mer än tillfälligt överskrider resurserna. Denna obalans blir ohälsosam om den blir långvarig och möjligheterna till **återhämtning** är otillräckliga.
- ❑ Det gäller att **arbetsgivaren skaffar sig information om hur villkoren ser ut** för arbetstagarna och sedan skapar rimliga förutsättningar.
- ❑ Det kan ske genom att **kontinuerligt undersöka** och stämma av hur arbetstagarna har det.
- ❑ Det är viktigt att arbetsgivarna **ordnar mötesformer** för detta eller på annat sätt ser till så att arbetstagarna kan ta en aktiv roll och rapportera om belastningen blir för hög.

304

304

9 § Arbetstagarna kan hantera obalans genom att

- ❑ Sänka kvalitén i arbetsresultatet
- ❑ Öka ansträngning/arbetsinsats
- ❑ Arbeta övertid eller hoppa över paus
- ❑ Ta risker

305

305

9 § Tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning

- ❑ Låg kvalitet på eller sen leverans av arbetsresultat
- ❑ Bristande motivation, nedstämdhet, blir lättare irriterad än tidigare
- ❑ Försämrad koncentrationsförmåga, ökad glömska, svårare att komma igång och ta initiativ, svårare att fatta beslut
- ❑ Konflikter, samarbetssvårigheter, kränkningar
- ❑ Värk, sömnbesvär, mag-tarmbesvär
- ❑ Sjukskrivningar, sjuknärvaro, hög personalomsättning
- ❑ Olyckstillbud

306

306

9 § Balans i praktiken

- ❑ Klargör arbetets innehåll tillsammans med arbetstagarna (ett otydligt innehåll utgör grogrund för konflikter och påverkar verksamhetens resultat)
- ❑ Vilka arbetsuppgifter, vem gör vad
- ❑ Vilket resultat som ska uppnås med arbetet
- ❑ Särskilda arbetsmetoder
- ❑ Hur ska man prioritera om tiden inte räcker till
- ❑ Vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd

307

307

9 § Resurserna ska anpassas till kraven i arbetet

- ❑ Arbetsmetoder
- ❑ Arbetsredskap
- ❑ Kompetens
- ❑ Bemanning
- ❑ Socialt stöd från chefer och kollegor
- ❑ Återkoppling på arbetsinsats
- ❑ Möjligheter till kontroll i arbetet
- ❑ Möjligheter till återhämtning.

308

308

9 § Arbetsbelastning och resurser

Resurser till kraven i arbetet ska anpassas så att arbetsuppgifter och befogenheter inte leder till ohälsosam arbetsbelastning. Exempelvis:

- ✓ Fatta adekvata beslut
- ✓ Öka bemanningen
- ✓ Minska arbetsmängden
- ✓ Ge mer tid
- ✓ Möjligheter till kontroll, öka handlingsutrymmet
- ✓ Bra arbetsmetoder, ev tillämpa andra arbetssätt
- ✓ Ändra prioriteringsordning
- ✓ Anpassa tekniken till arbetet som ska utföras
- ✓ Kompetens, tillföra information och kunskap
- ✓ Socialt stöd från chefer och kollegor
- ✓ Ge återkoppling
- ✓ Ge handledning
- ✓ Ge möjligheter till återhämtning

309

309

10 § Arbetsinnehåll och utförande

Klargöra arbetsbetsinnehåll och utförande

10 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagarna känner till

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

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

311

312

Klargöra arbetsbetsinnehåll och utförande

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

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

Allmänna råd:

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

313

10 § Negativa effekter av otydlighet gällande arbetsinnehåll

- ❑ Först och främst riskerar arbetsgivaren att **förlora kontrollen** över det egentliga arbete som utförs och därmed också över risker i arbetsmiljön.
- ❑ Sedan kan det leda till att **arbetstagarna återkommande måste lösa otydligheter**, vilket blir ett krav i sig som kan leda till ohälsosam arbetsbelastning.
- ❑ Ytterligare en konsekvens är att otydligheter kan leda till **samarbetsproblem och konflikter**.
- ❑ Det är därför viktigt att ordna så att det finns **forum för att kontinuerligt samtala** om och klargöra dessa delar.
- ❑ Även i **kontakt med kunder eller klienter** kan otydligheter leda till återkommande påfrestande och svårigheter.
- ❑ Klargör då arbetsinnehållet tillsammans, så att ni är överens och arbetsgivaren står bakom och kan backa upp arbetstagarna.

314

314

10 § Frågor att ställa sig:

- ❑ Är det klart **vad** som förväntas göras?
- ❑ Är det klart **vad** det ska leda till, hur det ska göras och **vad** som behövs för att utföra arbetet?
- ❑ Är det klart **vad** som ska göras först vid tidsbrist?
- ❑ Är det klart **vem** som kan hjälpa och stödja och **vilka** befogenheter som gäller?
- ❑ Vad finns det för forum för dialog?

315

315

10 § Chefen ansvarar för att

- ❑ Förebygga genom att återkommande gå igenom punkterna.
- ❑ I möjligaste mån informera alla berörda samtidigt.
- ❑ Skapa möjligheter för medarbetare att berätta om oklarheter.
- ❑ Se till att chefer, arbetsledare eller annan person är tillgänglig för hjälp och stöd när det inte går att få hjälp från arbetskamrater.

316

316

11 § Psykiskt påfrestande arbete

Starkt psykiskt påfrestande arbete

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

318

Starkt psykiskt påfrestande arbete

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

Allmänna råd:

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

319

11 § Krav i arbetet som är starkt psykiskt påfrestande

Exempel på åtgärder:

- ❑ Professionell handledning
- ❑ Information och utbildning
- ❑ Hjälp och stöd från **chefer** och kollegor
- ❑ Rutiner för att hantera krävande situationer

320

320

11 § Se till att starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer inte leder till ohälsa

- ❑ Bemöta människor i svåra situationer.
- ❑ Lösa konflikter.
- ❑ Utsättas för trauman.
- ❑ Fatta svåra beslut under press.
- ❑ Fatta beslut som involverar etiska dilemman.

Kan leda till känslor av otillräcklighet, frustration, sorg och ohälsa.

321

321

11 § Andra arbetsmiljöregler som kan gälla vid starkt psykiskt påfrestande arbete

- ❑ **AFS 1993:2.** En del arbeten som är starkt psykiskt påfrestande innebär risker för hot eller hot om våld. Det finns separata regler som gäller våld och hot (AFS 1993:2). Där framgår det bland annat att **om en arbetsuppgift innebär påtaglig risk för våld eller hot om våld får den inte utföras som ensamarbete** (8 §).
- ❑ **AFS 1982:3.** 5 § i föreskrifterna om **ensamarbete** (AFS 1982:3) säger att vid starkt psykiskt påfrestande arbete som utförs som ensamarbete ska eftersträvas att arbetstagare kan få direktkontakt med arbetskamrater eller andra människor.
- ❑ **AFS 1999:7.** I föreskrifterna om **första hjälpen och krisstöd** (AFS 1982:3) finns regler som rör det psykiska och sociala omhändertagandet som kan behöva vidtas i samband med olyckor, akuta krisituationer och liknande allvarliga händelser som kan utlösa krisreaktioner.

322

322

12 § Arbetstidens förläggning

Arbetstidens förläggning

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

324

Arbetstidens förläggning

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

Allmänna råd (1):

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

325

Arbetstidens förläggning

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

Allmänna råd (2):

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

326

Hälsorisker vid skift- och nattarbete

- ❑ Högt blodtryck
- ❑ Stroke
- ❑ Hjärtsjukdom och hjärtinfarkt
- ❑ Ryggbesvär
- ❑ Sömnstörning
- ❑ Kognitiva störningar
- ❑ Nedsatt minne
- ❑ Multipel skleros
- ❑ Bröstcancer
- ❑ Prostatacancer

327

Innebär arbetstiderna hälsorisker?

Brister i återhämtning och sömn påverkar koncentration, omdöme och innebär risker för felhandlingar och olyckor

Återhämtning och sömn påverkas av

- ❑ hur länge man arbetar
- ❑ vilken tid på dygnet
- ❑ ledighet mellan arbetspassen

328

Motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa

- ❑ Undvik arbetstidsförläggning som innebär risker (om det går).
- ❑ Förstärk möjligheter till återhämtning (raster, pauser, enklare uppgifter).
- ❑ Förlägg belastande och riskfyllda arbetsmoment till dagtid.
- ❑ Erbjud medicinska kontroller.
- ❑ Begränsa kontakter på ledig tid (mobil, mejl osv).
- ❑ Medurs schema vid skiftarbete.

329

12 § Arbetstidens förläggning, praktiska råd

- ❑ Arbetstidslagen är dispositiv, men inte AML och AFS 2015:8.
- ❑ **Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska utföras som vanligt.**
- ❑ Börja med att undersöka och riskbedöma arbetstidens längd, tid på dygnet och möjligheter till återhämtning.
- ❑ Finns det risker, så gäller det först att **ta ställning till om de går att undvika**. Om inte, så behöver något göras för att **motverka att det leder till ohälsa**.
- ❑ **Ge utrymme för pauser och återhämtning.**
- ❑ **Minimera nattarbete där alls möjligt.**
- ❑ Erbjud medicinska kontroller till arbetstagare som arbetar nattetid (AFS 2005:6).
- ❑ För för varje medarbetare anteckningar om jourtid, övertid och mertid (AFS 1982:17).
- ❑ Tydliggör förväntningar och gränser för t ex för mobil- och datortillgänglighet.

330

13 § Förbjuda och motverka kränkande särbehandling

Motverka kränkande särbehandling

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

Motverka kränkande särbehandling

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

Allmänna råd:

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

333

13 § Definitioner och exempel

- **Att kränka:** genom ord eller handling förnedra någon.
- **Särbehandling:** att bli behandlad annorlunda än andra på ett obegripligt och orättvist sätt och att riskera att hamna utanför arbetsplatsens gemenskap.
- **Kränkande särbehandling:**
 - Att inte bli hälsad på
 - Att bli kallad öknamn
 - Att bli utfryst
 - Att exkluderas från möten som man borde få vara med på
 - Att bli orättvist anklagad eller personligt uthängd
 - Att bli kallad för elaka saker inför andra
 - Sexuella trakasserier
 - Diskriminering (kränkande särbehandling på vissa grunder)
- **Mobbning:** någon utsätts för systematiska kränkningar under en längre tid och kan inte försvara sig.

334

334

13 § Den kränktes upplevelse

Obehagligt
Olustigt
Obegripligt
Orättvist

335

335

13 § Diskriminering

- Om grunden för kränkande särbehandling är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder kan det också handla om diskriminering.

336

336

13 § Förebygg kränkande särbehandling

- Tydliggör för medarbetarna vad som avses, och att alla former av kränkning, diskriminering och mobbning är oacceptabelt och kommer att föranleda omedelbara åtgärder.
- Diskutera vad som kan vara kränkande särbehandling på er arbetsplats. Använd ord som obehagligt, olustigt, obegripligt och orättvist för att komma igång med diskussionen.
- Uppmärksamma och åtgärda riskfallor
 - Arbetsgruppen fungerar dåligt
 - Dålig stämning i gruppen
 - Förebygg och uppmärksamma konflikter
 - Ohälsosam arbetsbelastning
 - Otydligt arbetsinnehåll
 - Otydlig arbetsfördelning
 - Stora förändringar, till exempel omorganisation
- **Hjälp medarbetarna lösa sina konflikter.**

337

337

14 § Rutiner för kränkande särbehandling

338

Hantera kränkande särbehandling

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

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

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

339

14 § Rutinerna ska minst omfatta:

- ❑ **Vem ska man säga till?** Den personen bör ha kunskap och möjlighet att ta emot informationen snabbt.
- ❑ Vem pratar man med om den som kränker är närmaste chefen eller annan som man är beroende av? **Det bör finnas alternativ.**
- ❑ **Vad händer med det jag berättar?** Det ska vara klart vilka som får del av informationen och vad som händer.
- ❑ **Vilken hjälp finns att få för den som är utsatt?** Den kan ges av någon med rätt kompetens från personalavdelningen, företagshälsovård, konsult eller motsvarande. Det är viktigt att det sker snabbt och professionellt.

340

340

Hantera kränkande särbehandling

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

Allmänna råd (1):

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

341

Kränkande särbehandling

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

Allmänna råd (2):

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

342

14 § Hantera kränkande särbehandling

- ❑ **Snabb hjälp.** Ett viktigt första steg är att ta reda på om någon varit illa eller mår dåligt av situationen.
- ❑ **Utred med omsorg.** Om det finns tecken på ohälsa ska man utgå från det vanliga systematiska arbetsmiljöarbetet och åtgärda så att det inte fortsätter vara till skada eller riskerar att drabba andra.
- ❑ Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte. Men om en sådan utredning genomförs så är det alltid viktigt att göra det **på ett sätt så att man för det första inte riskerar att förvärra för de inblandade och för det andra inte skadar den sociala arbetsmiljön.**
- ❑ Det förra kan exempelvis handla om att bli falskt utpekad, pressad eller bli föremål för omotiverad uppmärksamhet.
- ❑ När det gäller den sociala arbetsmiljön i sin helhet kan det handla om att det finns risk för att förtroenden rubbas eller att det orsakar splittring.
- ❑ **Se till att den eller de som håller i utredningen inte på något sätt är inblandade själva och kan agera opartiskt.** Det är bra om någon extern resurs tar hand om utredningen, förslagsvis företagshälsovården eller annan expert.

343

343

14 § Hantera kränkande särbehandling

- ❑ 9 § i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar att om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, ska arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen.
- ❑ Denna regel betyder i detta sammanhang att **om det finns tecken på ohälsa eller allvarligt tillbud inträffat som är kopplat till information om kränkande särbehandling så ska arbetsgivaren göra en utredning. Vilket i praktiken innebär att undersöka, riskbedöma och åtgärda brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.** Föreskrifterna kräver inte att man ska utreda om händelsen är kränkande särbehandling eller inte.

344

344

13-14 §§ Kränkande särbehandling, lifesaver

- ❑ Finns det kunskap hos alla om vad kränkande särbehandling är?
- ❑ Är det tydligt att det inte är accepterat?
- ❑ Har vi koll på det som kan orsaka kränkande särbehandling?
- ❑ Gör vi någonting åt det?
- ❑ Har alla information om vem eller vilka man ska tala med gällande kränkande särbehandling?
- ❑ Vet dessa i sin tur vad de ska göra och var informationen hamnar?
- ❑ Står det är klart var den utsatte kan få hjälp så snabbt som möjligt?

345

345

En schysst arbetsplats på sju bilder

346

346

Se uppdaterad version!

347

347

Jag kan inte leda människor jag inte tycker om

- ❑ **Varje medarbetare är en viktig arbetsuppgift som jag har fått att sköta.**
- ❑ **Min syn på mina medarbetare styr vad jag gör och hur jag gör det.** "The way you see the problem is the problem". Om jag ser medarbetarna som värdefulla människor som självklart inte får riskera att bli sjuka på jobbet så följer med det en rad förpliktelser och insatser.
- ❑ **Leta efter och uppskatta det goda i varje medarbetare.** Det är mycket lättare att bry sig om den man respekterar och tycker om.
- ❑ **Alla ska ha en god arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning, tillräckliga resurser och gott stöd från kollegor och chefer.**

348

348

Chefen behöver mandat och handlingsutrymme

- ❑ Utan tillräckliga resurser och rimliga organisatoriska förutsättningar kan ingen aldrig så bra chef tillgodose kraven på en god arbetsmiljö.
- ❑ **Jag behöver därför förvissa mig om stöd och mandat från min egen chef att prioritera en god arbetsmiljö, och tillförsäkra mig de befogenheter och resurser som detta kräver.**
- ❑ **Tydliggör dina och organisationens värderingar och stå för dem i alla riktningar.**

349

349

God arbetsmiljö är ett lagarbete

- ❑ Inga policies, regler och verktyg är vattentäta. **Därför är det centralt att skapa system som signalerar när något går snett. Förklara detta för dina medarbetare och be att de säger till så fort något verkar falla.**
- ❑ Ingen kommer dock att säga ett dyft om de inte upplever att du lyssnar, förstår, bryr dig och vill dem väl på riktigt.

350

350

Involvera medarbetarna

- ❑ **Oinformerade medarbetare kan inte bidra** ens om de brinner för det. Det är kontraproduktivt att bara ledningen och personalavdelningen vet vad som gäller.
- ❑ **Utbilda därför medarbetarna** om innebörden i AML, AFS 2001:1 och AFS 2015:4, 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. Alla arbetstagare ska känna till riskerna i arbetet och veta vem de kan vända sig till med frågor.
- ❑ Om alla går samma utbildning kommer det att öka förståelsen för varandras behov, önskemål och svårigheter.

351

351

Be medarbetarna om hjälp

- ❑ **Klargör att du är angelägen 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 att göra allt ni kan för dem, men att **ni behöver deras hjälp** med att identifiera behoven och genomföra önskade förändringar.
- ❑ Du kommer aldrig att på din kammare kunna räkna ut allt som var och en av dina medarbetare saknar och behöver. Men de kan lära dig om du bara frågar.
- ❑ **Be därför medarbetarna om synpunkter och förslag** på vad och hur ni kan förbättra.

352

352

Skapa system för återkoppling och förbättringsarbete

- ❑ **Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med samtliga medarbetare regelbundet** om hur de har det, vad de finner värdefullt, vad de saknar, vad du själv 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 såväl den enskildes behov som de underliggande bristerna i systemet. *"If you put good people in bad systems, you get bad results"*.
- ❑ **Följ upp regelbundet.** Justera/komplettera insatserna där det behövs.

353

353

Erbjud stöd till alla

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

354

354

10.00-10.15

Stress och dess effekter
på individ och organisation

355

355

Vad menas egentligen med
"stress"?

356

356

Stress är inget nytt fenomen

"Nervsvaghet är en i vår tid alltjämt tilltagande rubbning av hela nervsystemet. Detta tyvärr **allmänna lidande** står i närmaste förbindelse med vår tids **forcerade** lif och kan **angripa alla** utan hänsyn till samhällsklass, lefnadsställning, kön eller ålder, då man på något sätt **överansträngt** sitt nervsystem vare sig genom **forcerat fysiskt eller andligt arbete**, sak samma om det är utfört med eller utan glädje. Det kan uppvisa de mest olikartade symtom men dess huvudsakliga kännetecken är dock en total **förlappning, brist på energi och förmåga till varje fysisk ansträngning.**"

Allers konversationslexikon 1906, om "neurasteni", även benämnt sekelslutssjuka

357

Vad menar vi med "stress"?

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

358

Vad menas med "stress"?

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

Medicinskt sett är stress en ospecifik biologisk reaktion på ett hot eller en faktisk påfrestning (stressor).

Psykologiskt sett uppstår stress i samspelet mellan individ och omgivning. Stress uppstår när individens resurser inte räcker för att bemästra de krav som hon upplever. Hon har då att välja på att sänka kraven eller öka sin copingförmåga.



Bruce McEwen

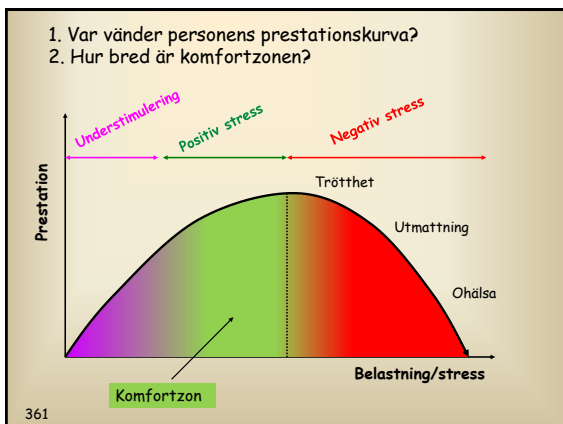
359

Förslag till definition av stress

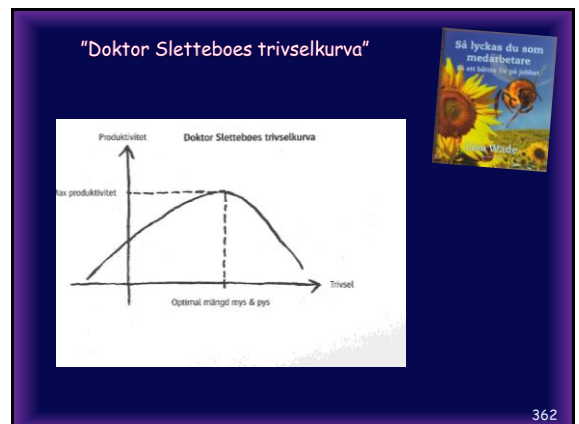


Ett tillstånd i vilket organismens balans mellan resurser och belastningar rubbas.

360



361



362

Boreout - overcoming workplace demotivation

1. Ta upp det med din chef.
2. Kräv roligare och fler uppgifter med mening i.
3. Arbeta och delta när du är på jobbet.

363

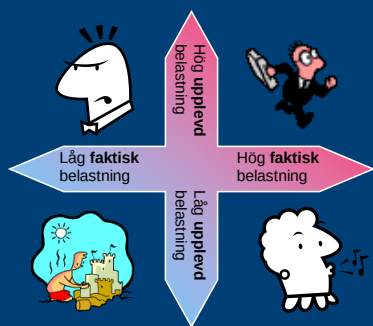
"Negativ stress"

- 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.

Tack till Kristofer Zetterqvist

364

Att vara "stressad" ...



366

366

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

367

367

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

368

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

369

369

"Positiv" och "negativ" stress

"Negativ" stress

- Upplevelse av **bristande kontroll**, oförmåga att hantera kraven.
- Det jag **upplever som fel**, dåligt, något jag inte vill ha är definitivt dåligt för kropp och hjärna.
- **Längdragna konflikter och osämja** är synnerligen skadligt.
- Både **kognitiv och fysiologisk stress** kan vara "negativ".
- **Oro för stressens effekter** gör den farligare.

"Positiv" stress

- Roligt, utmanande och spännande, om än för mycket just nu.
- I linje med mina kärnvärden, ger upplevelse av mening, glädje, att 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.

370

370



371

"Kognitiv" och fysiologisk stress

"Kognitiv" stress

- Detta borde inte hända.
- Det får inte vara så här.
- Detta är orättvist.
- Man är taskiga mot mig.
- Jag klarar inte det här.
- Ger 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?

372

372

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

373

373

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

374

Onyttig stress

En känsla av att ha bristande kontroll över en situation

375



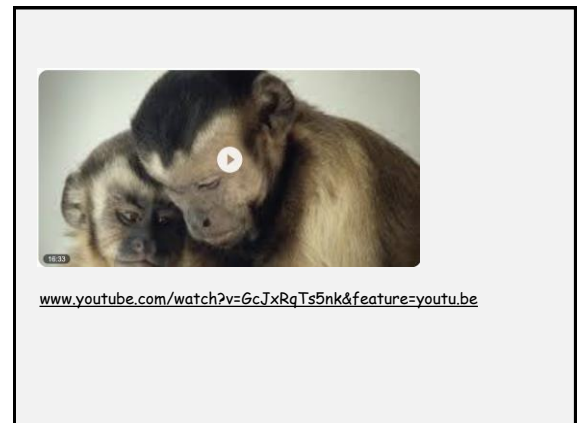
376



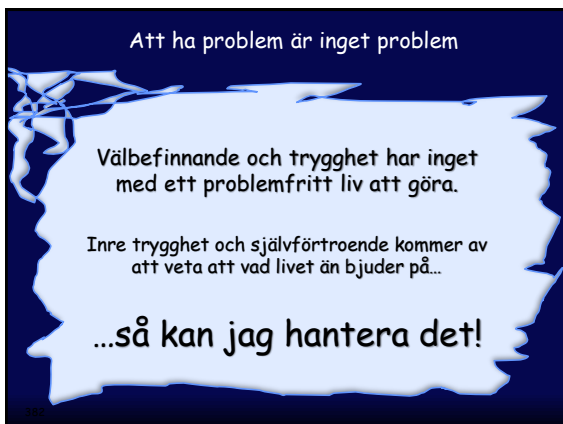
379



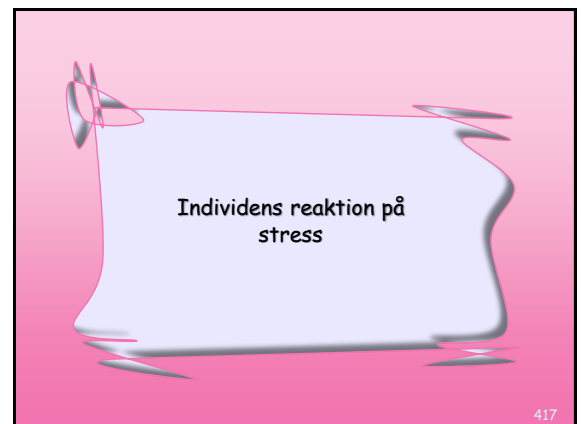
380



381



382



417

Hur reagerar du själv på stress?

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

418

Tre av nedanstående fyra tecken är allvarliga varningssignaler för risk för begynnande stressrelaterad ohälsa som t ex utmattningssyndrom. Vilket av de fyra är inte lika alarmerande?

1. Hoppar över frukosten ibland när det är extra mycket att göra.
2. Sömmen blir allt risigare trots att jag avsätter tid för att sova.
3. Minskad lust att gå till jobbet på morgnarna.
4. Börjar tycka sämre om människorna omkring mig än jag brukar.

419

Hur vet jag att jag inte är på väg att köra slut på mig själv?

- Sover gott, vaknar utvilad
- Tycker om människorna omkring mig
- Gott humör, positiva känslor, ingen oro, kul med en ny dag

420

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

421

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

422

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

423

Budskapet

- **Reagera på varningssignalerna**
 - Trötthet som inte går över efter en normal natt- eller helgvila
 - Sömnstörning
 - Olustkänslor inför dagen
 - Emotionell labilitet
 - Irritabilitet
 - Konflikter
 - Oförmåga att släppa obehagliga tankar
 - I ökad omfattning tänka på arbetet och ta det med sig hem
 - Glömska
 - Koncentrationssvårigheter
- **Men lita inte på att du kommer att känna dig trött som en tidig varningssignal.** Stark motivation kan dränka känslan tills sammanbrottet är ett faktum.

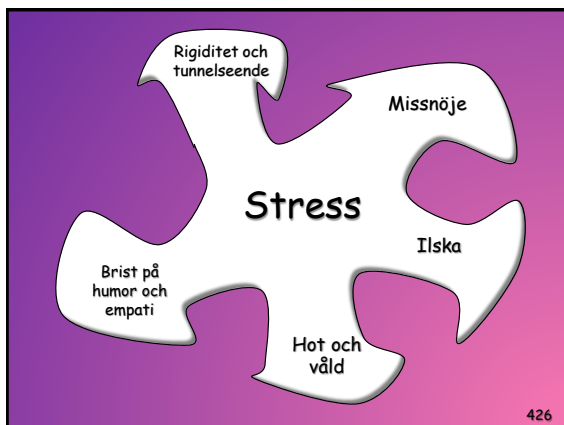
Läkartidningen nr 36 2011

424

Hur kan jag som chef eller medarbetare identifiera medarbetare med risk för utmattning?

- Någonting har ändrat sig, **medarbetaren 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.
- Individens själv **saknar ofta sjukdomsinsikt** och stupar på sin post.

425



426

Rädd = stressad

- Kan inte tänka
- Tunnelseende
- Svårare att prioritera
- Sämre kon koncentrationsförmåga
- Minskad empatisk förmåga
- Självcenterad
- Sämre minne

Kort sagt: man blir dummare än vanligt, och man får allt svårare att samarbeta!

428



430

Empatiskt lyssnande

Att lyssna i syfte att förstå.

Du lyssnar på djupet, helt och fullt. Du försöker tränga djupt in i den andres hjärna och hjärta, tankar och känslor, i syfte att se sakerna som hon själv ser dem.

Du lyssnar efter känslor och innebörd.

Målet är att förstå och kunna återge den andres uppfattning lika bra som han själv.

431

Andras aggression

Vanligen ett uttryck för frustrerade önskningar och behov, eller andra former av stressupplevelser. Vad behöver han just nu?

↓

"Jag ser att du är upprörd. Hur kan jag hjälpa dig?"

432

432

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".

433

I situationer där individen känner sig särskilt utsatt

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

förstärks ofta aggressivt, utagerande och besynnerligt beteende.

434

434

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

435

"Röd och grön zon"

Låg stress	Måttlig stress	Hög stress
• Nya hjärnan handlägger	• Avtagande tankeförmåga, humor, distans, sinne för proportioner	• Reptilhjärnan tar över
• Känslor och tankar står till vår tjänst	• Tunnelseende	• Tankarnas kontroll över känslorna nu helt borta
• Fäkta eller fly efter rationellt övervägande	• "Vuxen chimpansnivå"	• Dom och vi, vän eller fiende, med eller mot mig?

Tack till Lennart Lindén, UGIL konsult, för pedagogiken

436

436

Empatisvårigheter (nedsatt förmåga att mentalisera) ses vid

1. Autistiska tillstånd
2. Narcissism och psykopati
3. Hot och stress

437

437

Några frågor:

1. Är detta en person som **kan** må bra?
2. Finns det **förutsättningar** för hen att må bra hos oss?
3. **Går** det att må bra hos oss?

438

"Gränssättning"

Felaktig gränssättning kan skapa konfliktsituationer.

439

Undvik

- Maktspråk
- Arrogans
- Integritetskränkning
- Provokation
- Ifrågasättande
- Allmän ovänlighet och otrevlighet
- Att höja rösten
- "Nu får du lugna ner dig!"
- Att stirra

440

Två "axlar" att alltid ha ett öra för - var befinner sig min klient just nu?

441

Stress- och sårbarhetsmodell

Sårbarhet

Stress

Bio-psyko-socio-kulturell modell

Biologi

Psykologi

Kultur

Socialt

Psykisk ohälsa

442

Vilka är mina svaga punkter?

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

443

Sårbarhetsfaktorer sänker stresströskeln

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

"HALT"

444

444

10.30-11.30

Stressrelaterad ohälsa

De vanligaste tillstånden och hur de känns igen

466

466

Ett dystert exempel



467

Två allvarliga former av stress

1. **Akut stress** som överstiger människans förmåga att **hantera påfrestningen** och någorlunda snabbt återvinna sin balans (t ex PTSD). Akut stress kan t o m orsaka hjärtinfarkt och död rakt av.
2. **Kronisk stress** som kan leda till skador när den inte medger tillräcklig **återhämtning** (t ex utmattningsyndrom). Stress utan återhämtning **stör de rent biologiska funktionerna** - återuppbyggnad och reparation av kroppen.

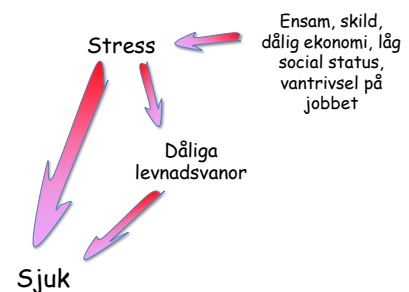
468

Både akut och kronisk stress kan vara farlig

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

469

Från stressad till sjuk - direkta och indirekta effekter



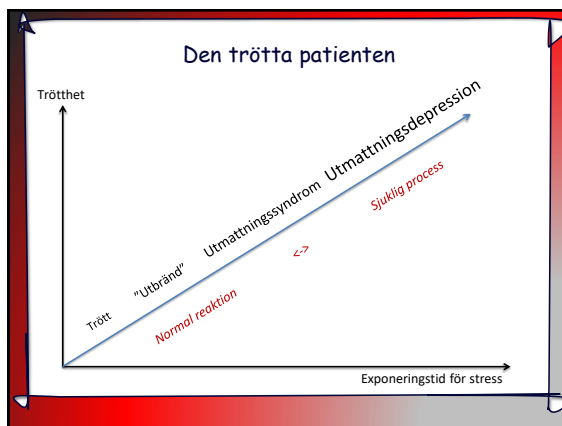
470

Långvariga påfrestningar kan leda till

- Personlighetsförändring
 - Förlorad självkänsla och självrespekt
 - Bitterhet och cynism
 - Martyrskap
 - Känslomässig avtrubning
 - Moraliska defekter
- Försämrade relationer, ensamhet
- Psykisk sjukdom
 - Utbrändhet
 - Utmattningsyndrom
 - Depression
- Kroppslig sjukdom
- Byråkrati och annat flyktbeteende

471

471



472



473

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)

474

474

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

475

475

Anpassningsstörning

- **Oönskad 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 sjukdomsvalör.
- 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

476

476



477

Utbrändhet (Z73.0)

1. **Känslomässig utmattning.**
2. **Avståndstagande från arbetet**
(cyniskt, distansnerande
förhållningssätt).
3. **Minskad effektivitet i arbetet** (->
påverkad självbild).

478

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

481

"...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."



483

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

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

484

Utbrändhet (Z73.0)

- Kan mätas med Maslach burnout inventory eller
Oldenburg burnout inventory.
- **Inte alltid arbetsrelaterad.** 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
stresstillstånd kan den **leda till utmattningsyndrom.**
Särskilt **hög emotionell utmattning ökar risken.**

485

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 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.

486

Kriterier för utmattningssyndrom, 2003

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

487

Utmattningssyndrom

Syns direkt:

- Långvarig **sömnstörning**.
- Stor **trötthet och energibrist**.
- **Minnesstörningar** och andra kognitiva svårigheter.

Under ytan:

- Förhöjda nivåer av **blodfetter och kortisol**.
- Minskade nivåer av **tillväxthormon och könshormoner**.
- **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.

488

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**.

489

Vägar att hantera stress

Problemlösning
Övertala, söka medkänsla, avvakta, väcka skuldanslor, gnälla, spela modig, visa förakt

Kamp-/flyktprogram
Gaspådrag - sympatiska nervsystemet

"Spela död"-program
Broms - parasympatiska nervsystemet

490

Utmattningssyndrom - en balansmodell

Underliggande sårbarhet

- Gener
- Tidiga livshändelser
- Senare livshändelser

Friskfaktorer

- Återhämtning
- Sömn
- Fysisk träning
- Kost
- Socialt stöd
- Tolkning/upplevelse
- Coping
- Kontroll
- KASAM
- Personlighet
- Självkänsla

Aktuell stress/påfrestningar → **Fysiologisk reaktion** → **Utmattning, sjukdom** / **Anpassning, bevarad hälsa**

491

Mer om utmattningssyndrom

- 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.
- **Kognitiva problem.**
- Ökad **stresskänslighet**, överretlighet.
- Vanligen **inte** något distanserat eller cyniskt förhållningssätt till sitt arbete.
- Ofta kombinerat med depression.
- **Kan sannolikt förebyggas**, t ex med gruppsamtal och åtgärder på arbetsplatsen.
- **Personer i riskzonen kan identifieras med KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).**

492

Utmattningssyndrom eller vanlig trötthet?

- 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.
- Det finns ingen tydlig gräns mellan extrem trötthet och utmattningssyndrom.
- KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale).

493

KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale)

- 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.
- Besvär som skattas:
 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

https://viss.nu/download/18_d9ec095172e6db9637bec4c/1610115190216/KEDS-9-sv-ny.pdf

494

Vilka är skillnaderna?

Utbrändhet

- Arbetspsykologiskt begrepp
- Känslomässig utmattning
- Avståndstagande från arbetet (cyniskt, distanserande förhållningssätt)

Utmattningssyndrom

- Medicinsk diagnos
- Tydliga tecken på fysiologisk påverkan på kropp och hjärna
- Stor trötthet och energibrist
- Långvarig sömnstörning
- Minnesstörningar och andra kognitiva störningar

495

Utmattningssyndrom

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

Utmattningsdepression

- Långvarig stress
- Ofta **utlösande förlust eller personlig kränkning**
- Utmattningssymtom OCH tydligare depressiva symtom
 - Nedstämdhet
 - Självanklagelser, skuld känslor
 - Dyster framtidsyn
 - Aptitförlust
 - Döds- och självmordstankar

496

496

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?**

497

Varför är det svårt att arbeta vid UMS?

1. Stresskänslig

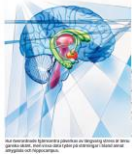
- Fungerar ofta väl under lugna förhållanden, men vid belastning framträder oförmågan.
- Kan inte lägga in en högre växel vid ökade krav.

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.



498

Sjukskrivning vid UMS?

1. Arbetsförmågan uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetskrav.
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!

499

Behandling av utmattningssyndrom

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

500

Behandling av utmattningssyndrom

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. Kollegial samtalsgrupp
7. Läkemedel

501

501

Kan det drabba MIG?

- Högutbildad
- Överbelastad hjärna
- Loyal, engagerad och hårt arbetande
 - Höga krav på mig 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 jag "brunnit förgäves"
- Bygger min självkänsla på förmågan att prestera goda arbetsresultat

502

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

503

Predisponerande personlighetsdrag

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

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

504

Vårt viktigaste
psykologiska behov?

Betyda något för
andra

505

"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

506

Alltför god arbetsetik en orsak till utbrändhet i Sverige?

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

Björn Isfoss, läkare, Läkartidningen nr 10, 2005

508

Ta itu med din stressrelaterade ohälsa?



509

509

Depression

510

510

Kriterier för egentlig depression

- 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

512

512

Hur märker man att någon är deprimerad?

- Nedstämd
- Grinig, kort stubin
- Likgiltig
- Pessimistiskt tänkande
- Meningslöshets- och hopplöshetskänslor
- Orkeslös
- Nedsatt motorik och mimik
- Långsamt tankeförlopp
- Idéfattig i tanke och tal
- Nedsatt livslust, självmordstankar

513

513

Maskerad depression

- Pseudosomatisk depression
- Pseudoneurotisk depression
- Pseudodemens hos äldre
- Beteendestörning hos yngre

514

514

"Manlig depression"

- Sänkt stresstolerans
- Utagerande
- Aggressivitet med bristande impuls kontroll
- Antisocialt beteende
- Missbruksbenägenhet
- Depressivt tankeinnehåll
- Oftare suicid
- Sämre insikt om sitt hjälpbehov
- Mer sällan kontakt med sjukvården
- Sämre medverkan i behandlingen

515

515

Stötta på rätt sätt

Fråga patienten hur du bäst hjälper henne.

Stötta patienten i att göra sådant hon tycker om och mår bra av - prata, ringa någon, träffa en vän, fika, promenera, se på TV...

516

516

Vad fungerar verkligen?

Lära sig att kritiskt granska och ifrågasätta de depressiva tankarna.

Planera in trevliga aktiviteter som skingrar tankarna.

517

517

Stötta den andre i att ta emot adekvat vård

□ Det allra viktigaste den andre kan göra själv är att **ta emot och fullfölja** föreslagen, vetenskapligt dokumenterad, behandling:

Antidepressiva läkemedel
Psykoterapi
Elbehandling

518

Stötta på rätt sätt

1. Det gäller att hitta **rätt balans** mellan kraven på den drabbade och dennes faktiska förmåga.
2. Hjälp den drabbade att **planera in trevliga aktiviteter** som skingrar tankarna och som hen mår bättre av.
3. Lära sig att **kritiskt granska** och ifrågasätta de depressiva **tankarna**.
4. Uppmuntra hennes **kontakt med sjukvården**.



519

Trauma och förlust

532

Vill du få Gud att skratta?



Berätta om dina framtidsplaner!

533

Existentiella • Dödsfall • Skilsmässa • Arbetslöshet ↓ Okomplikerad sorg / krisreaktion / anpassningsstörning / maladaptiv stressreaktion	Exceptionella • Krig • Naturkatastrof • Terrorism • Tortyr • Våldtäkt • Rån • Kidnappning ↓ Akut stressreaktion / akut stressyndrom / posttraumatiskt stressyndrom
--	---

534

Anpassningsstörning (F43.2)

- **Oönskad 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 sjukdomsvalör.
- 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

535

Akut stressyndrom (F43.0)

- Ett akut livshotande trauma.
- Starka, snabbt växlande, inadekvata affekter, skräck, förtvivlan, ångest, aggressivitet.
- Tendens till dissociation, med oförmåga att tolka verkligheten korrekt vilket kan leda till irrationellt beteende.
- Isoleringsskänsla.
- Sömnstörning.
- Kan ibland gå över i ett posttraumatiskt stressyndrom, PTSD.

Läkartidningen nr 36 2011

536

Posttraumatiskt stressyndrom

- Utsatt för **exceptionellt hotfull/katastrofal situation** (död, allvarlig sjukdom, hot, våldtäkt, incest, naturkatastrof, tortyr, gisslan, koncentrationsläger, bombing) och **reagerat med intensiv rädsla, hjälplöshet och skräck.**

537

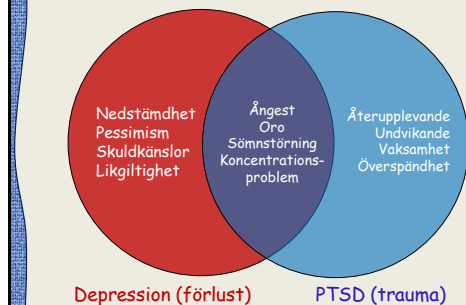
Posttraumatiskt stressyndrom

- Den traumatiska händelsen **återupplevs** i form av plågsamma tankar, minnesbilder, mardrömmar eller flashbacks.
- **Påminnelse** om trauma leder till intensivt obehag. **Undviker därför allt som påminner** om trauma.
- Bestående **tecken på överspändhet** i form av t ex. sömnsvårigheter, vredesutbrott, koncentrationssvårigheter, överdriven vaksamhet, lättskrämthet.
- **Generell känslomässig avtrubning** vanligt - nedsatt vitalitet, nedsatt intresse, känsla av likgiltighet och främlingskap inför andra människor, begränsade affekter, avsaknad av framtidstro.
- "Arousal, intrusion, avoidance and numbing."

538

538

Symtomen överlappar



539

Om att hjälpa den som inte orkar leva

544

544

90% av alla suicid har sin bakgrund i depression, alkoholism, stress eller krisreaktioner

545

545

Våga fråga

Var inte rädd för att fråga om dödsönskan och självmordstankar

Patienten vill ofta skona oss från att höra, så gör det möjligt för patienten att svara ärligt.

54
6

546

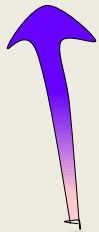
Några varningssignaler för hög suicidrisk

- Tidigare suicidförsök
- Suicid i släkten
- Dålig kontakt under samtalet (omöjliggör adekvat bedömning)
- Svår ångest
- Svår nedstämdhet
- Tung hopplöshetskänsla och förtvivlan (även om dödsönskan/suicidtankar negetas)
- Sömnstörning
- Isolering
- Berusning
- Skam- och skuldkänslor
- Oavledbart åltande
- Svårt somatiserande
- Kronisk smärta

547

547

Viktigaste markören för suicidrisk? Position på suicidstegen!



Suicidförsök
Suicidmeddelanden
Suicidplaner
Suicidavsikt
Suicidtankar

Dödsönskan
Hopplöshetskänsla
Nedstämdhet



548

En "suicidriskbedömning" är
aldrig bara en bedömning

Varje samtal inverkar ofrånkomligen
på patientens grad av suicidalitet.
Frågan är inte OM du ska påverka
denna risk, utan I VILKEN
RIKTNING!

549

549

En patient med självmordstankar
behöver krisintervention

Självmord är patientens lösning på ett
"olösligt" problem.

Hjälp honom finna en bättre lösning (eller
att acceptera att problemet inte är ett
"problem" utan ett villkor han måste lära
sig leva med).

550

550

Hjälp patienten ut!

Probleminventering,
ge struktur

kaos

hopplöshet

isolering

ångest

ambivalens

Involvera
närstående,
var tillgänglig

Vikariera som
hopp, aktualisera
tidigare
krislösning

Omsorg,
medmänsklighet,
läkemedel

Ta över ansvar,
hjälp patienten se
skälen för att leva

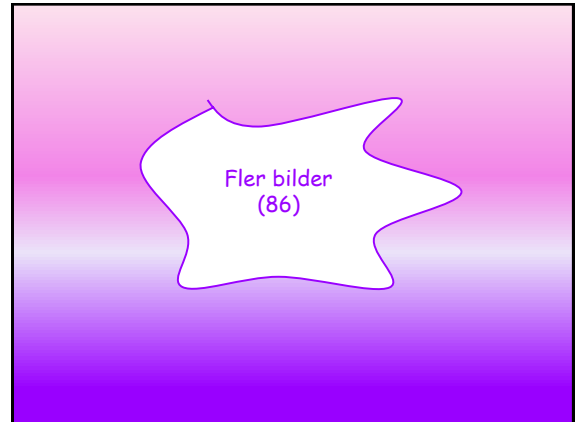
Tack till Bo Runeson för bilden!

551

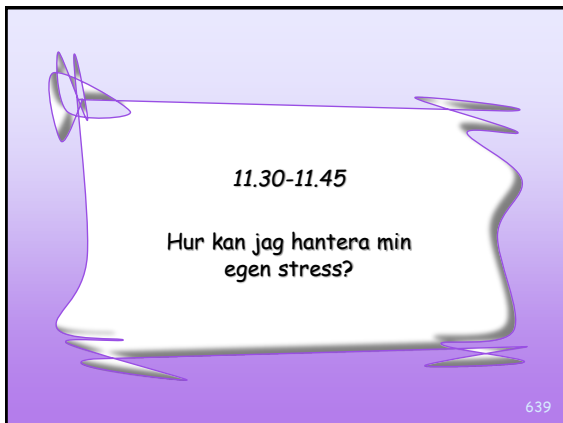
551



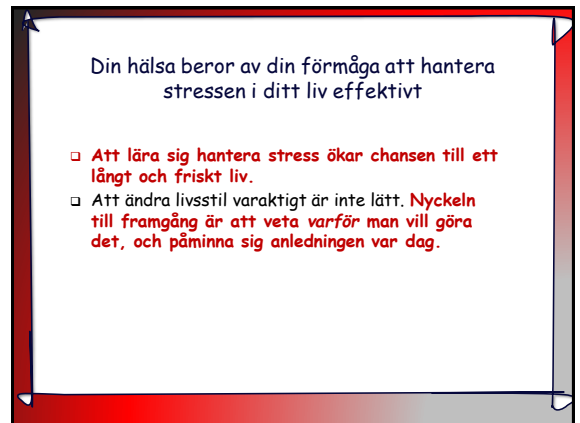
552



553



639



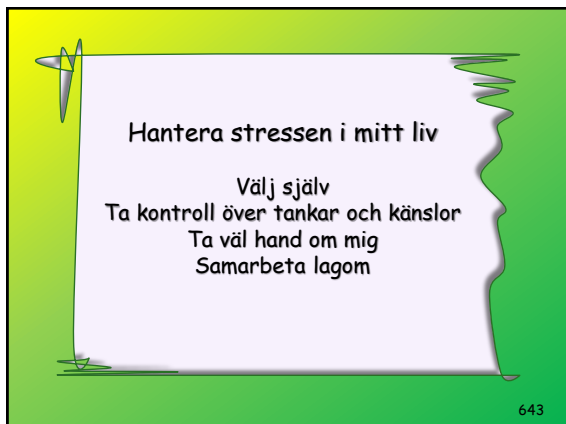
640



641



642



643



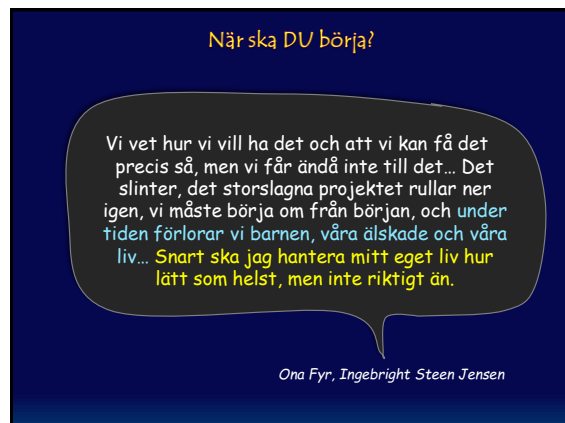
654

Sex gyllene regler för god psykisk hälsa

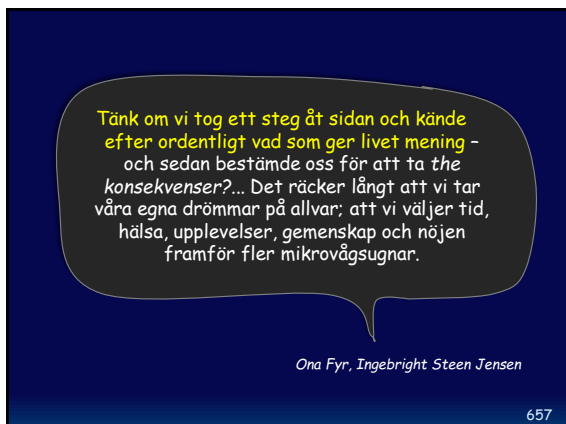
1. Sov:	Goda sömnvanor, 6-9 timmar/natt
2. Knyt band:	Till familj, vänner, medmänniskor
3. Motionera:	Gärna 3 x 30 min/vecka
4. Ät:	Sunda kostvanor
5. Fortsätt lära:	Behåll nyfikenheten, testa nya saker
6. Ge:	Tid, kärlek, uppmärksamhet
7. KASAM:	Sök meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (eget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

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

655



656



657



658

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 "röd" 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"?

659

659

Hur vi stressar oss själva...

- Upplever kraven högre än de är.
- Upplever vår förmåga att hantera kraven som lägre än den är.
- Skiljer inte på bråttom och viktigt.
- "Jämförelsehelvetet" - låter andra vara normen och jämför oss med dem.
- "Additionsstress" - vi försöker nå upp till summan av alla våra bekantas goda egenskaper och prestationer.
- "The imposter syndrom".
- Överkompenserar för att motverka våra svaga sidor.

Dålig självkänsla underlättar allt detta!

660

...varav följer några motmedel

- Välj själv - tankar, känslor, handlingar, mitt liv.
 - Själv välja mina värderingar och leva efter dem.
 - Ifrågasätt "kraven" - vems är de egentligen?
 - Förnöjsamhet.
 - Lära mig prioritera, och schemalägga mina prioriteringar.
 - Göra en "sluta göra-lista".
- Åtgärda min svaga självkänsla, inte symptomen på den.
 - Jag har ingen aning om hur andra mår och har det bakom fasaden, så varför jämföra mig med dem?
 - Jag kan mer än jag tror - om jag försöker.
 - Skriva dagbok och reflektera över min tillvaro.

661

Välj själv ditt liv

671

671

Andas bättre
Yogaövningar
Massage
Skäm bort dig med...
Sluta röka (!)



672

Vem väljer mitt liv?

V
Ä
L
J
(själv)
!!!



Annars
väljer
någon
annan
åt mig!

673

Men jag måste ju ändå...

Snack - jag måste nästan ingenting.

Jag väljer det!

674

674

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

Spanskt ordspråk

675

675

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

Vilka valmöjligheter har jag just nu?

676

676

När du har för mycket - bestäm dig

Antingen skottar jag på ett tag till, tar vara på glädjemenen 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.

677

677

Best day in my life

TEDx Sydney 2010

"There are thousands and thousands of people out there living lives of quiet, screaming desperation where they work long hard hours in jobs they hate to enable them to buy things they don't need to impress people they don't like."

Nigel Marsh - Work Life Balance is an Ongoing Battle
<https://youtu.be/SXM7MpeVAD0?t=124>

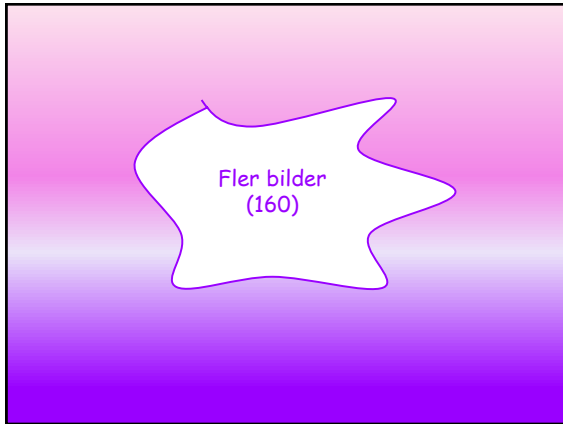
678

678

Lever jag rätt liv?

679

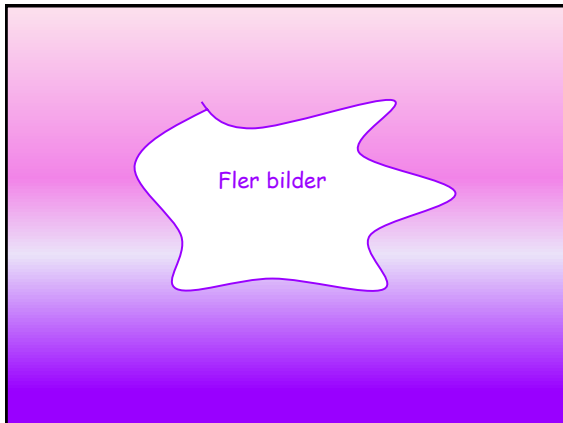
679



680



839



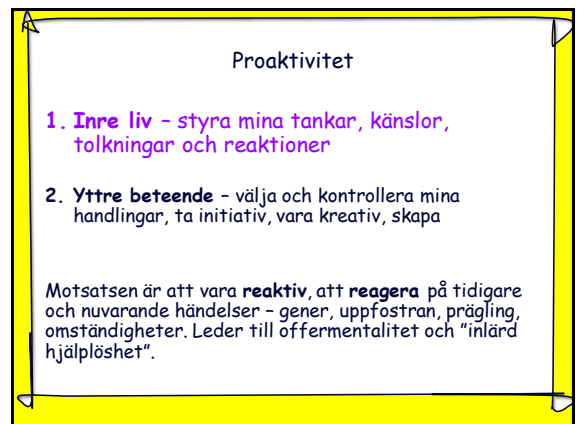
840



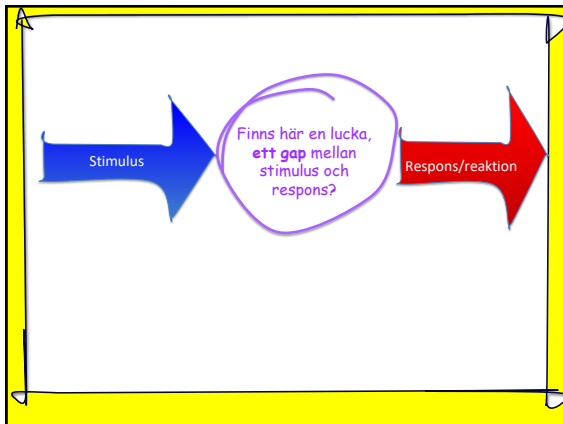
858



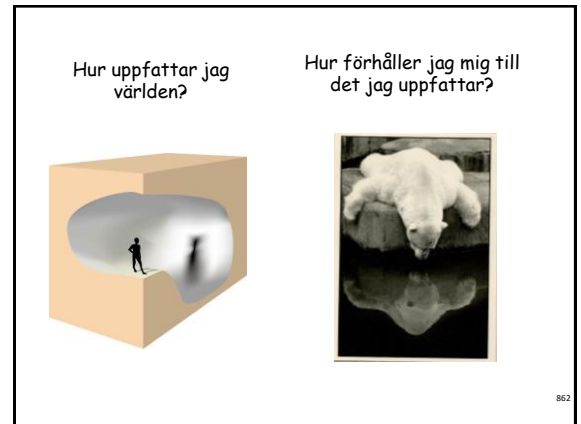
859



860



861



862



863



864



865



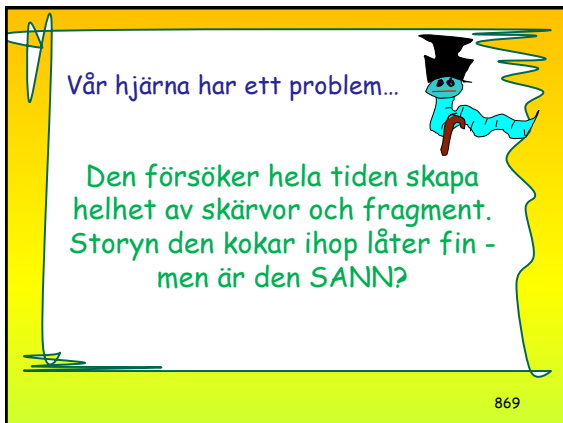
866



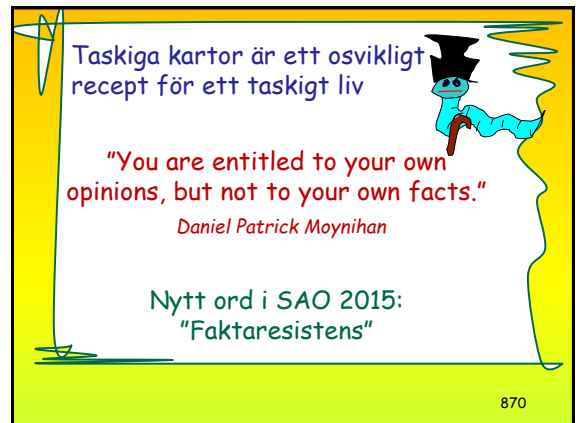
867



868



869



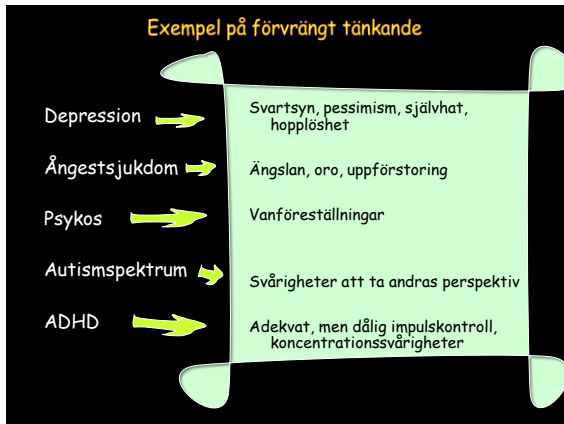
870



871



872



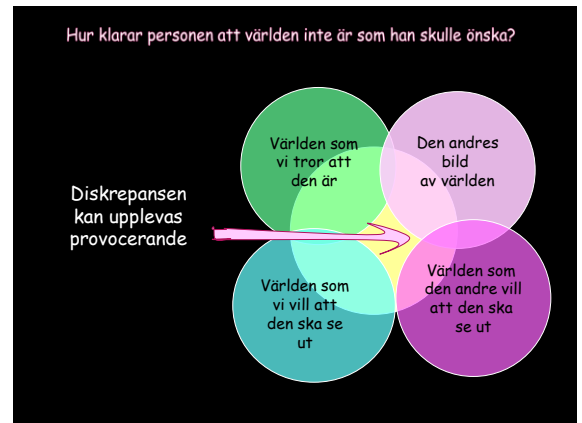
874



875



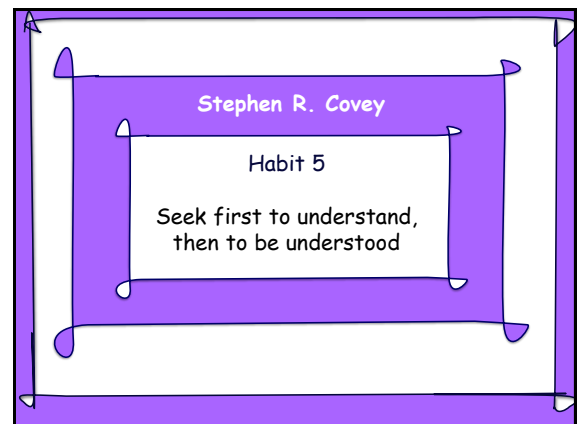
876



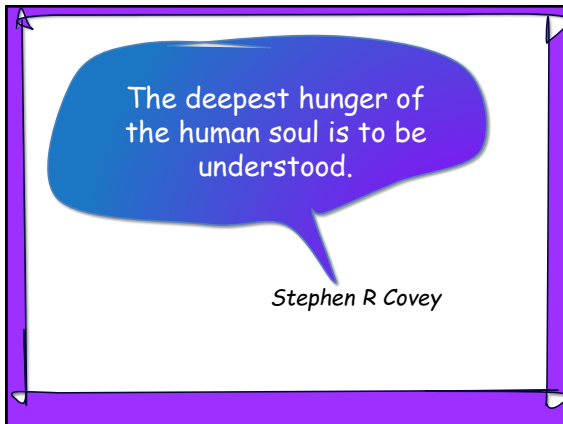
877



878



879



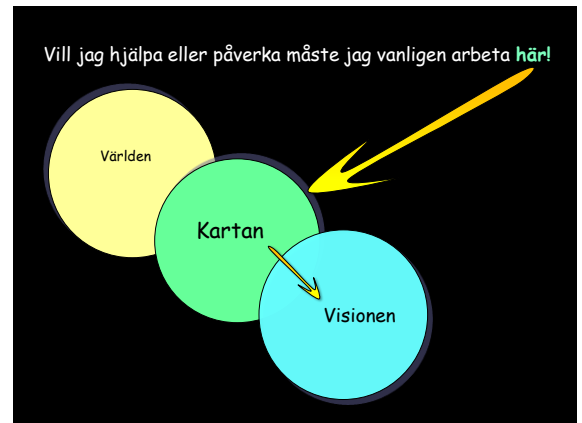
880



881



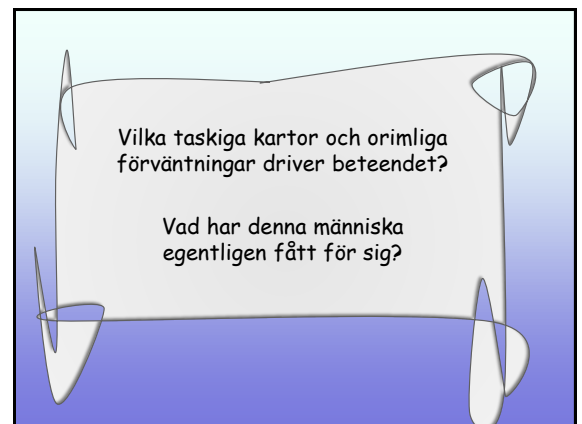
882



883



884



885

Vad är det som denna människa inte förstår?



Hur kan jag hjälpa henne med det?

Vad behöver hon **veta** för att kunna förstå?

886

Hjälp den andre att mentalisera




Jag förstår att det du säger är sant för din hjärna, men *min* hjärna kan inte förstå hur det skulle kunna vara så eftersom den tänker att....

Om man tänker som du gör nu, att... så är det naturligt att man landar i att...

Om man i stället tänker att... så hamnar man i stället i att...

887

Beteendestörning handlar ofta om bristande färdigheter



888

Vilket synsätt funkar bäst?

Den här människan har inte ett rätt
-> Hur ska jag lyckas ändra på hela henne?

eller

Det finns en del färdigheter som ingen lärt henne ännu
-> Jag kan lära henne, en sak i taget.

889

Problemen förstärker varandra



Dåliga kartor

Orimliga förväntningar

Ofta personlighets relaterat

Stress

Ännu sämre kartor

Tilltagande "besvärighet" och samarbetssvårigheter

Svårt finna bra balans mellan integritet och samarbete

890

Sex bra vägar/vanor för ökat välbefinnande

Acceptans

Närvaro i nuet

Relativisera

Fokusera på det positiva

Tacksamhet

Humor och perspektiv

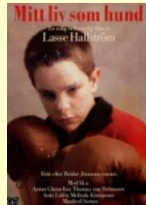
891

Två bra vägar till ökat välbefinnande

Fokusera på det positiva



Relativisera



892

892

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



893

Hur skulle din relation till ditt barn förändras om du varje kväll när du säger god natt till barnet betänkte att ditt barn eller du själv kanske inte kommer att vakna igen, och att det alltså kanske är sista gången ni ses?



894

894

"Positivt tänkande" som fungerar:



Det kunde alltid vara värre!

895

895

Skilj på att

Förtränga

Förvränga

Förbanna

Fokusera på det som är bra, se det goda

896

896

"Jämförelsehelvetet" - en säker väg till olycka

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

Men hur många av de du är avundsjuk på skulle du vilja byta liv med rakt av?

897

897

Våra negativa känslor fyller en funktion

Mina negativa känslor är ofta friska budskap till mig själv, från mig själv, om mig själv.



Det är klokt att lyssna till vår smärta innan den går över i utbrändhet och depression.

898

Den svåraste frågan



När ska jag låta min känsla styra mitt handlande, och när ska jag sätta mig över den och låta mitt intellekt och min vilja styra?

899

The pros and cons of teflon

Pro

- Hjälper mig att hålla huvudet kallt när så behövs.
- Gör det möjligt att reglera hur mycket makt andra har över mitt inre.
- Nödvändigt för att överleva på en kass arbetsplats och i andra offentliga sammanhang.

Con

- **Kostsam strategi i privata relationer.**
- Omöjliggör äkthet, sårbarhet, närhet, intimitet och annat av betydelse för nära och meningsfulla relationer.
- Ingen närhet, ingen utveckling, inget stöd vårt namnet när jag behöver det.

Välj när och hur mycket teflon du ska ta på dig

900

Fler bilder
(64)

901

Ta väl hand om dig

966

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

969

Recept mot psykisk och fysisk ohälsa

- Jäkta aldrig!
- Håll sig något smärtare
- Rök aldrig
- Undvik rökiga rum
- Låt bli kaffe och koffein
- Ät små mål men ofta
- Låt bli kolsyrade drycker och gasbildande mat
- Ge attan i ambitionerna!
- Spänn av!
- Var klok!
- Lev istället för att bara arbeta
- Vid trötthet: sov en stund ofta

Skriftliga råd till en patient av hjärtläkare Herbert Bjerlov på 1940-talet

970

Om du börjar må allt sämre - kommer någon att märka det och ta upp det med dig?



Varför har inte **alla** arbetsplatser kollegiala samtalsgrupper?

973

973

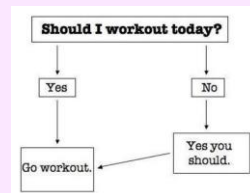
Skaffa dig en riktigt bra mentor/coach och träffa hen regelbundet i ur och skur

974

974

Tar jag hand om mig som jag bör?
Vad skulle jag kunna förbättra?

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



975

975

Den som har sovit gott kan försätta berg!

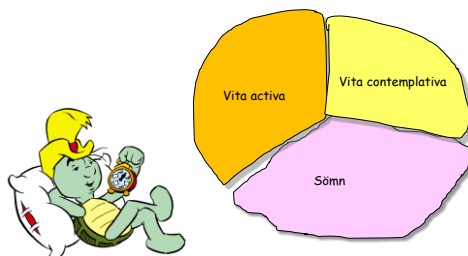


Hälsolista, prioriteringsordning

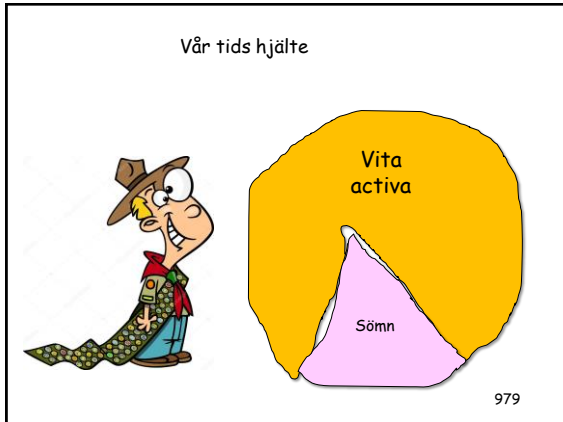
1. Sömn
2. Sömn
3. Sömn
4. ---
5. ---
6. Motion, kost, nöjen, fritid osv

977

Antikens ideal



978



979



980



981



982



991



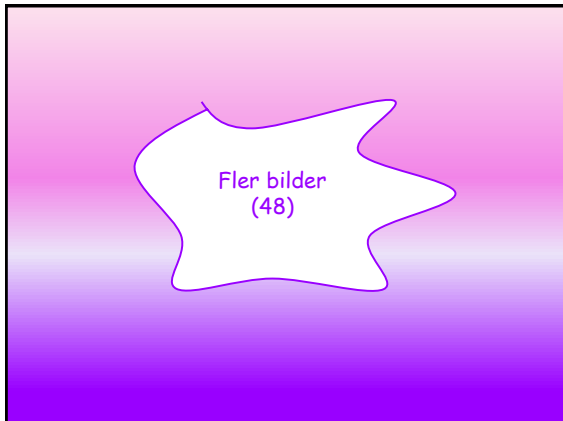
992



993



994



995



1034



1035



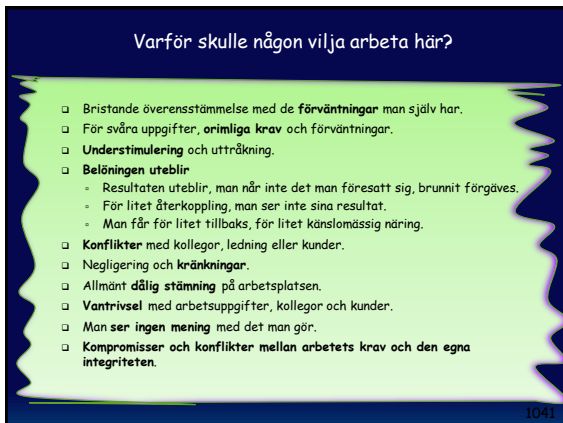
1036



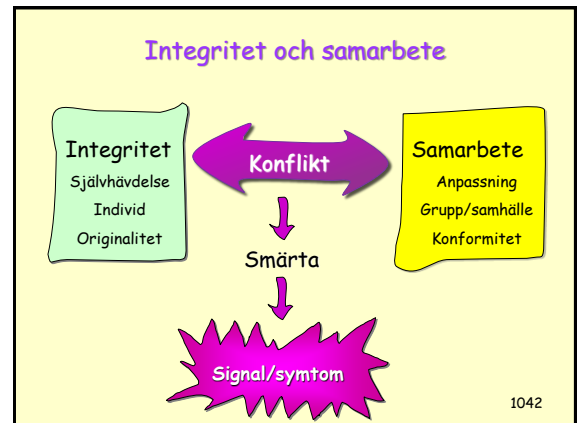
1037



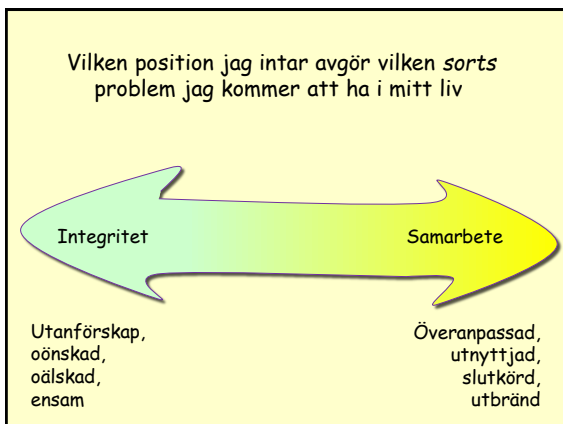
1040



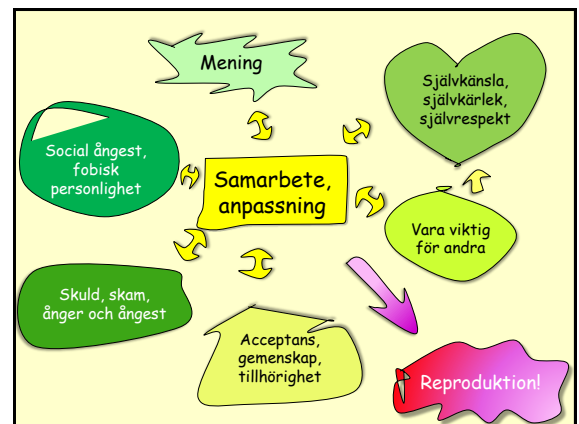
1041



1042



1043



1044

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.

1045

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?

1046

Vad kostar det att **inte** vara med här?

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

1047

Två vägar som bär till helvetet

Vägra samarbeta
med någon om
någonting alls:

Säga nej till allt!

Samarbeta med
alla om allt:

Säga javisst till
allt!

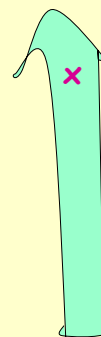
1050

Samarbeta om rätt
saker, lagom mycket, av
rätt skäl, för att du
själv väljer det

1051

1051

Falsk dikotomi?



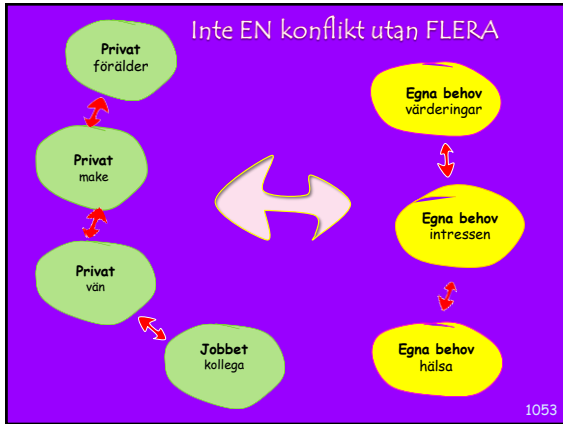
Hög integritet och högt
självintresse helt okay...
...OM det kombineras med hög
omsorg om den andre!

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

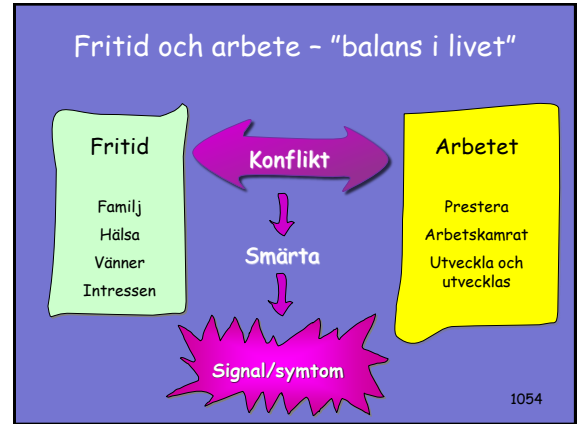
"Win-win", "sund narcissism"

1052

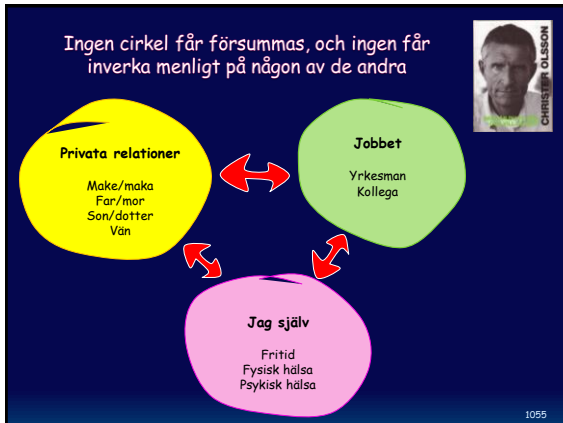
1052



1053



1054



1055



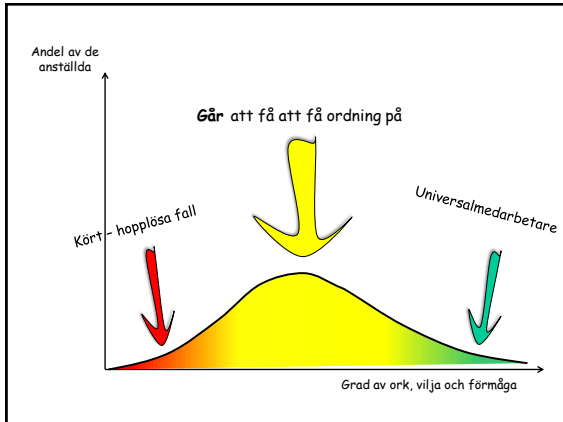
1056



1057



1098



1099



1101



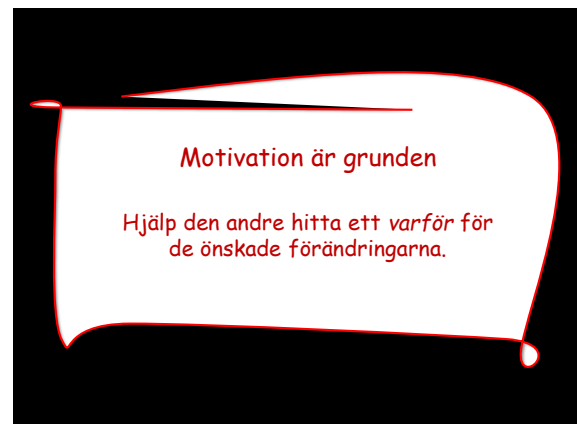
1102



1103



1104



1105

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.

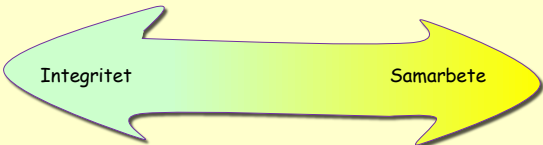
"OM det låter som rätt skuta för dig är du välkommen ombord!"

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

1106

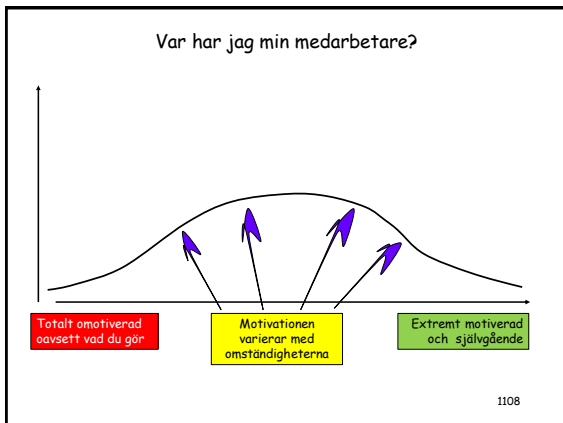
Var har jag min medarbetare?

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

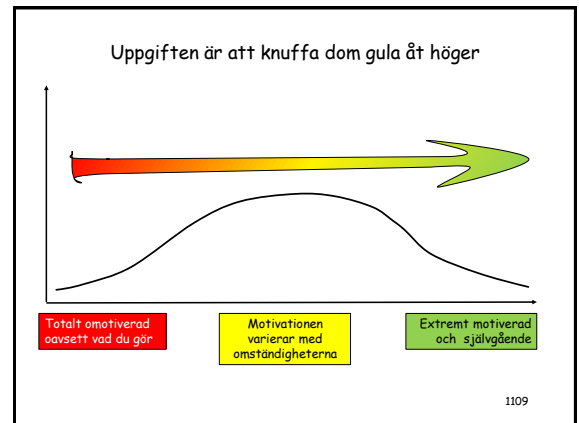


Medarbetarens position är avgörande för chefens insatser

1107



1108



1109

"Så lyckas du som medarbetare"

1115

Arbetsglädje i avsevärd sammanfattning

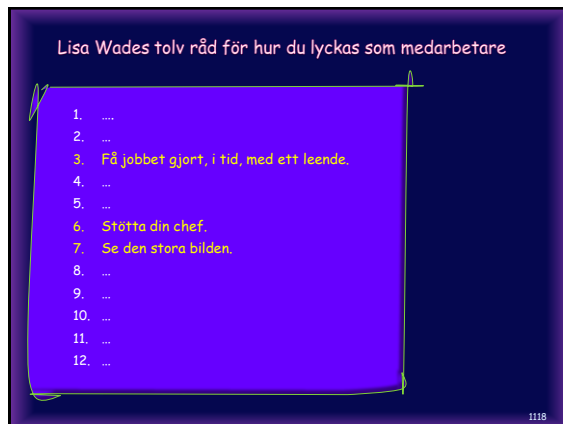


Hitta ett jobb du tycker om.
Gör det bra.
Och gå hem.

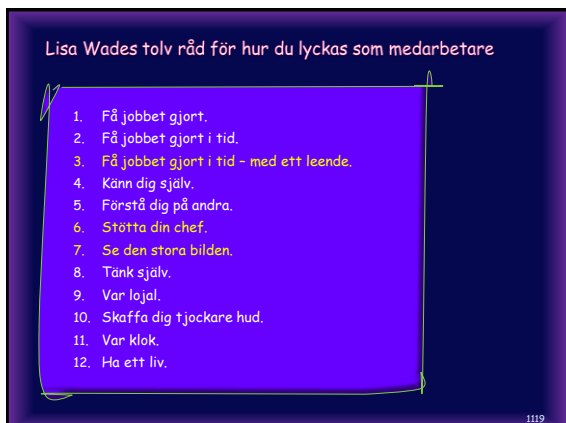
1116



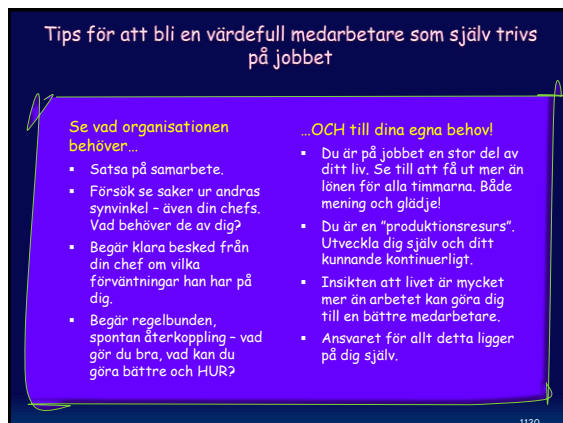
1117



1118



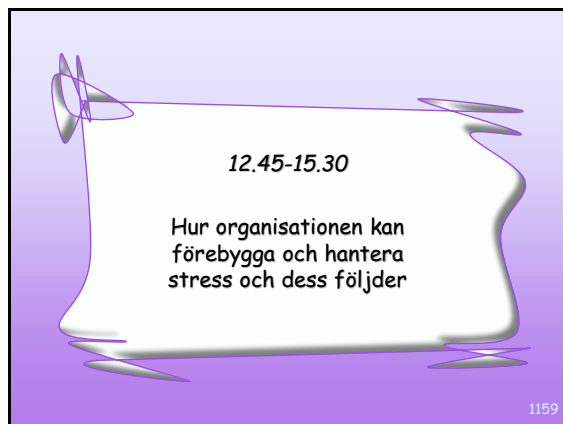
1119



1120



1121



1159

Hur vill vi ha det hos oss?

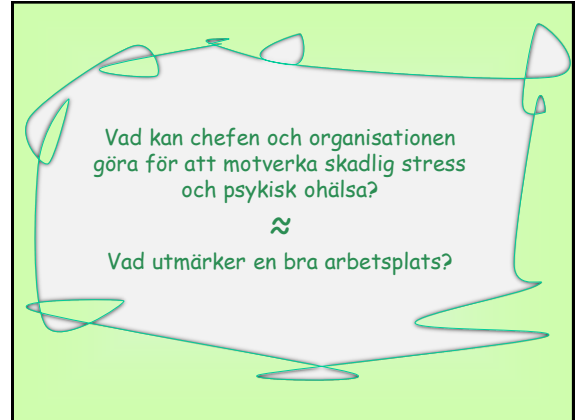
Ni behöver rekrytera fler riktigt kompetenta och attraktiva medarbetare. Eftersom ni också vill behålla dem får ni nu en obegränsad budget för att skapa en optimal arbetsplats.

Gör en skiss över "mjukvaran" (alltså inte den fysiska miljön)!



Vad är ni nogga med att **inte** ha, dvs vad utmärker en **dålig** arbetsplats?

1160



1161

Några möjliga insatser för att hålla folk på banan

Gör det möjligt att trivas - kultur, arbetsglädje, mening, gemenskap, stöd
Rekrytera rätt medarbetare - vill, kan, orkar, passar in, ansvarstagande, stabil, självgående
Rekrytera 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 personavård, 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 förluster och trauman, sorg och livskris
Stöd till de som behöver det - från chef, mentor, företagshälsovård, psykiatri
Förstå och stötta de med komplicerad personlighet och/eller psykisk ohälsa
Rehabiliteringsinsatser för drabbade - kontakt med chef och arbetsplats, ADA, företagshälsovård, samtalsgrupp, psykiatri i grupp

1162

Så kan fler må bra på jobbet – 7 råd till chefer

Några slutsatser från rapporten

Av elva studier som fokuserade på organisations- eller arbetsmiljöförändringar visade åtta en effekt på psykiska besvär.

På organisationsnivå var det effektivt att förebygga psykisk ohälsa genom diskussioner om arbetsmiljön, förkortad arbetstid med bibehållen lön och ökad delaktighet.

För individer hade det bra förebyggande effekt att erbjuda insatser som stresshantering, mindfulness, yoga, meditation och personlig utveckling.

Det finns förvånansvärt få vetenskapliga studier om hur man kan förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Trots att psykisk ohälsa är vanligt och kostar mycket pengar i form av sjukskrivningar.

www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/sa-kan-fler-ma-bra-pa-jobbet-7-rad-till-chefer/

1163

7 råd till chefer som vill skapa en bättre psykisk hälsa

- Skapa öppenhet kring psykisk ohälsa. Var inte rädd för att fråga och prata om det.
- Diskutera den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen: sådant som återhämtning, schemaläggning, introduktion för nyanställda, hur ni pratar med varandra. Medarbetarna vet oftast vad som fungerar på arbetsplatsen och vad som inte gör det.
- Skapa utrymme för återhämtning. Se till att det finns kafferaster och att det finns tid när man rör sig mellan klienter och brukare i exempelvis hemtjänsten.
- Ha regelbundna arbetsplatsträffar.
- Se till att friskvårdstimmen används.
- Arbeta förebyggande både med organisationen och med insatser som riktar sig till medarbetarna.
- Ta hjälp av företagshälsovården, både i det förebyggande och i det efterhjälpande arbetet. Där finns mycket kunskap om arbetsrelaterad ohälsa.

Källa: Gunnel Hensing, professor i socialmedicin.

www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/sa-kan-fler-ma-bra-pa-jobbet-7-rad-till-chefer/

1164

Kunskapssammanställning 2021:

www.mynak.se/wp-content/uploads/2021/12/Arbetsmiljo_och_psyisk_halsa_digital.pdf

De organisatoriska riskfaktorerna är följande:

- Långa arbetstider
- Tillfällig anställning
- Ledarskap
- HR-strategier
- Organisationsförändring

De psykosociala riskfaktorerna är följande:

- Spånt arbete
- Psykologiska krav
- Kvantitativa krav
- Kognitiva krav
- Emotionella krav
- Arbetsrelaterad stress/presande arbete
- Hinder i arbete
- Otydliga mål
- Obalans mellan ansträngning och belöning
- Anställningstrygghet
- Brott mot psykologiskt kontrakt
- Rollkonflikt
- Interpersonella konflikter
- Mobbing, inklusive social uteslutning

De organisatoriska frisk- och skyddsfaktorerna är följande:

- Ledarskap
- HR-strategier

De psykosociala organisatoriska frisk- och skyddsfaktorerna är följande:

- Kontroll i arbetet
- Socialt stöd
- Upplevd rättvisa
- Utvecklingsmöjligheter i arbetet
- Måtydighet

1165

Exempel på friskfaktorer på individnivå:

- variation och utveckling i arbetet
- eget ansvar
- yrkesstolthet
- meningsfullt arbete.

Exempel på friskfaktorer på gruppnivå:

- gemenskap
- rak kommunikation
- humor
- ärlighet
- förtroende.

Exempel på friskfaktorer i företaget:

- korta beslutsvägar
- närvarande chef
- feedback
- tydliga riktlinjer
- lyhördhet.

Från
www.prevent.se

1166

Här är de **åtta friskfaktorer** som forskning visar behöver vara på plats i en organisation **för att hålla en låg sjukfrånvaro**:

1. Rättvis och transparent organisation
2. Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
3. Delaktighet och inflytande
4. Kommunikation och återkoppling
5. Prioritering av arbetsuppgifter
6. Kompetensutveckling hela arbetslivet
7. Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen
8. Tidiga insatser och arbetsanpassning

Hämtat på Suntarbetsliv

1167

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 personallärenden 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

1168

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.

1169

Stresshantering på arbetsplatsen

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

1170

Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (1)

1. **Förebygg stressreaktioner.**
2. **Uppmärksamma frustration** och andra **varningssignaler på stress tidigt**. En "blixtnärvaro från klar himmel" är sällan det.
3. **Den andre ser inte själv sin stress** ("jag är inte alls arg") och ser då inte heller hur illa hen beter sig. Detta gäller även mig själv, så jag behöver göra mig medveten om min egen stress för att hantera den klokt.
4. **Inse att när någon upplever något som svårt eller jobbigt så blir hen stressad vare sig hen vill det eller inte** och går då in i fight or flight-läge.
5. **Fight, flight och freeze är biologiska djupt rotade reaktionsmönster som inte går att ändra på**. Det hjälper inte att säga till någon, man förvärrar situationen eftersom den andre bara blir ännu mer stressad och aggressiv då.
6. **Stressade människor har ännu svårare än andra att ta in information.**

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1171



Hur kan vi hjälpa den stressade medarbetaren? (2)



- Inse att alla andra tänker helt annorlunda än du själv, att du inte förstår andra och att folk inte hör vad du säger när du pratar med dem.
- Du måste själv förstå innan du kan göra dig förstådd.
- Undvik fysisk kontakt - vi är programmerade att slå tillbaka.
- Lågaaffektivt bemötande. Om du själv blir stressad eller aggressiv kommer personen att reagera likadant tillbaka (stress, ilska och affektutbrott smittar).
- Validera. Visa att du förstår att upplevelsen är sann för den andre, och att den är okay. Bekräfta att du ser hur hen har det. "Jag ser på dig att..."
- Skuldbelägg inte den som är stressad. Tänk att människor gör så gott de kan.
- Säg inte till personen att "nu får du lugna dig". Trappar bara upp situationen då.
- Vad utlöste stressreaktionen? Skapa andra situationer som inte orsakar samma stress.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1172



Tips för att motverka psykisk ohälsa



- Regelbundet träffa och se dina medarbetare. Lyssna aktivt. Skapa dialog.
- Fråga medarbetaren hur hen mår, hur stor arbetsbelastning hen upplever samt om hen har tillräckligt med resurser.
- Sätt upp mål tillsammans med medarbetaren som hen kan relatera till. Prata om förväntningar.
- Arbeta i små arbetsgrupper.
- Se till att medarbetaren kan koncentrera sig under sin arbetstid.
- Uppmuntra rörelse minst 30 minuter per dag, gärna fem minuter per timme.
- Fika ihop och ha roligt på jobbet.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1173



Några egna erfarenheter

1179

1179

Känn dig själv och känn dina medarbetare



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

1180

1180

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.

1190

1190

Några egna erfarenheter som arbetsledare

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

1191

1191

Fler slutsatser om chefs roll

- 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.
- Det underlättar om man **tycker om sina medarbetare**, åtminstone för det allra mesta.
- Man bör inte förvänta sig perfekta medarbetare eftersom det inte finns perfekta människor. **Man får gilla det som går och acceptera resten.**
- Uppgiften är att göra så gott det går, inte att nå ett visst resultat.

1192

Vem söker vi hos oss ?

- Lagspelare.
- Kan kavla upp ärmarna när det behövs.
- Uppskattar schyssta puckar och raka rör.
- Vill jobba hos oss.
- Stort hjärta, på rätt ställe.
- Egen drivkraft, vill något, behöver inte motiveras.
- Flexibilitet, förmåga till perspektiv och humor.
- Förnuft och omdöme.
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på andra.

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

1193

En chef som mår bra

1194

sunarbetsliv

Min sida

Chefskopet Start Kunskaper Metoder Om forskningen bakom

Chefskopet - bättre arbetsmiljö för chefer

Rusta organisationen så att det blir enklare att göra jobbet som chef! Ta hjälp av ett kostnadsfritt, forskningsbaserat och väl beprövat verktyg.

sunarbetsliv

1195

Ser du någon risk för egen del med att vara chef?

1200

"Private victories preceed public victories"

Kan reglera **din egen stress**

↓

Klarar att hjälpa andra reglera **sin stress**

1203

Chefers arbetsvillkor

- Höga krav och lite stöd.
- Konstant förändringstryck och strukturomvandling
 - Platta organisationer
 - Målstyrning
- "Fria" arbetstider.
- Hög arbetsbörda och hög **arbetsintensitet**.
- Ständigt mentalt sysselsatt med jobbet, tar det med hem, **kan inte koppla av**.
- **Brist på återhämtning**.
- Fokus på arbetsuppgifterna, hinner inte lyfta blicken, **blir isolerad från medarbetarna**.
- **Ensamhet**, ej stöd på "samma nivå".
- **Sömnsvårigheter** (32 %).
- **Trötthet** (30 %).
- Bristande arbetslust (12 %).

SACO, 2000

1204

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

1206

Friskfaktorer för chefen

"En av de intervjuade cheferna uttrycker frustration över att tvingas vara en höglönad sekreterare. När man bantar verksamheten och tar bort viktiga stödfunktioner, är det chefen som blir sittande med dokumentsystem. Det gör att de inte har tid att leda verksamheten och medarbetarna på ett bra sätt, vilket leder till ökad stress".

Christin Mellner, Arbetsliv/Prevent

1207

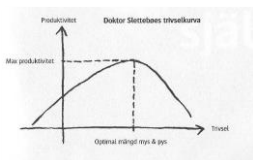
"Svenska chefer får otillräckligt stöd"

- Knyt band, odla relationer, skaffa dig stöd på jobbet
 - Kollegor
 - Kollegial samtalsgrupp
 - Mentor, handledare, coach
 - Företagshälsovården?
- Skaffa dig stöd utanför jobbet
 - Familj
 - Vänner
 - Mentor, handledare, coach, psykolog

1208

Varför alls utsätta sig för att vara chef?

- Vi **behöver** problem och utmaningar. Det gäller att leta rätt på bra problem, problem som vi vill tampas med. **Har jag rätt problem i mitt liv och på mitt arbete?**
- Vi **behöver** bry oss om andra. Altruism är i längden vår enda räddning från ensamhet och förtvivlan. Därav "helpers kick".
- **Chefspositionen ger oss möjlighet att göra gott för våra medmänniskor**, ibland under svåra förhållanden.
- Den största glädjen - utveckla andra?



1209

1209

Friskfaktorer för chefen

- **Självmedkänsla**. Döm inte dig själv för hårt. Fokusera istället på det du gör bra. Var snäll mot dig själv i perioder när arbetsbelastningen är hög.
- **Sätt gränser**. **Låt inte jobbet flyta ihop med privatlivet**.
- **Organisatoriska faktorer**. **Ett tydligt uppdrag och ett tydligt mandat** är viktigt för att orka. Tillräckligt med **personella och ekonomiska resurser** behövs också.
- **Arbetsklimat**. **Ett bra socialt klimat på arbetsplatsen** skyddar mot stress och är bra för återhämtningen. Det är också viktigt att det finns en **förtroendefull relation med den egna närmaste chefen** eller ledningsgrupp.

Från Arbetsliv/Prevent

1210

Chefer som mår bra

1. Skaffar **stöd i familjen**.
2. Hittar **arbetslusten**.
3. Tar **kommandot över sin tid**.
4. Skapar rätt **förutsättningar**.
5. Håller sig **friska**.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1211

Chefer som mår bra

Skaffar stöd i familjen

- Sätter **familjen i centrum**.
- Har partnern som bollplank.
- Får **stöd och uppmuntran av familj och vänner**.
- De närmaste tycker att de ska fortsätta som chefer.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1212

Chefer som mår bra

Hittar arbetslusten

- Har en **positiv och optimistisk stämning på jobbet**.
- Arbetar i en organisation där det är okay att **pröva sig fram** och göra misstag.
- Har rimliga och hanterbara mål.
- Har roligt på jobbet.
- Är stolta över sitt arbete.
- Är bra på att fatta beslut.
- Tycker om att leda andra.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1213

Chefer som mår bra

Tar kommandot över sin tid.

- Arbetar 40-49 timmar i veckan.
- Kan **disponera sin arbetstid**.
- Har **tillräckligt med tid** för att utföra sitt arbete.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1214

Chefer som mår bra

Skapar rätt förutsättningar

- Gillar att stå i centrum.
- Sätter **gränser**.
- Är bra på att delegera.
- Väjer inte för konflikter.
- Tycker sig ha en bra relation till medarbetarna.
- Har stort inflytande över arbetets utformning och inriktning.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1215

Chefer som mår bra

Håller sig friska

- Tar sig tillräcklig tid för **sömn**.
- Tar sig tid att motionera.
- **Gör något roligt varje vecka**.
- Känner sig **inte särskilt stressade**.
- Har tid för återhämtning.

Enligt en undersökning av tidningen Chef i samarbete med Kairos Future hösten 2006, 1700 cheffssvar.

1216

Ta hand om dig - en lathund

1. Du har att tillgodose organisationens mål, medarbetarnas behov **och** dina egna behov.
2. Se till att få ut något av jobbet för egen del. Glädje, mening, utveckling, stimulans, goda möten, bidra, göra gott.
3. "Något att göra, någon att älska och något att se fram emot" (Aristoteles)
4. Använd hela dig själv - allt du kan, vill, är och drömmer om.
5. Ta ansvar för din inverkan på andra. Vi kan aldrig *inte* påverka andra. "Be delightful".
6. Varenda människa jag möter behöver en massa saker av livet. Vad kan just jag ge just denna person just nu?
7. Uppskattnig är trevligt, men om du *begär* det blir det en fälla.

1217

1217

En chef som skaffar sig
återkoppling

1218

1218

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?**

1219

Vem är din främste lärare?



1222

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

Sökaren nr 1/1986

1223

Den nyttigaste
läxan livet lärt
mig är att
idioterna ofta
har rätt.

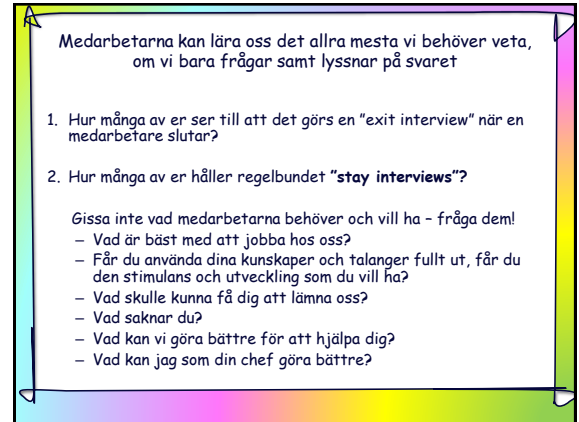


1225

1225



1228



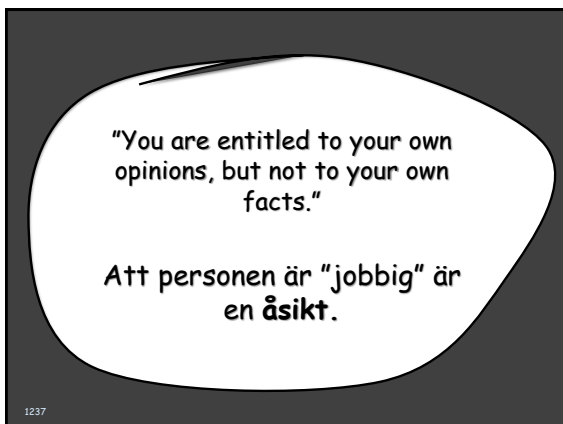
1229



1235



1236



1237



1238

Att vara chef kan allvarligt skada min personlighet

- Vem och vad kan man lita på?
 - Alla vill ha något från mig
 - Inga likvärdig relationer
 - Ingen ärlig feedback
- Göder min eventuella självgodhet och narcissism

Rule #1
THE BOSS IS ALWAYS RIGHT

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

1239

Men narcissismen tar livet självt hand om i sinom tid

Den som lever tillräckligt länge får se varje framgång förvandlas till ett nederlag.



Simone de Beauvoir

1240

Utan god självinsikt
skadar jag den jag vill
hjälpa

1241

Varför gör jag inte ett bra jobb?

Brister i systemet

- Tid
- Utbildning
- Stöd
- Mening
- Övriga resurser

Moralisk defekt

- Lat
- Bryr mig inte om andra
- Egen vinning
- Ilvillig
- Ond

Bristfälligt självinsikt

Egna brister

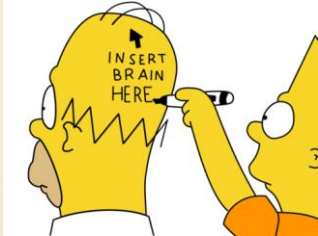
- Kunskap
- Motivation
- Inlevelseförmåga
- Moralisk defekt (se ruta)

Personlighetsrelaterat

- Narcissistisk
- Antisocial/psykopat

1242

Om jag skulle råka bete mig som en komplett idiot - vem skulle tala om det för mig?



1243

1243

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.

"Just ask!"

1244

1244

"DÅ OCH DÅ SNUBBLAR MÄNNISKOR ÖVER EN SANNING, MEN DE FLESTA RESER SIG UPP OCH SKYNDAR VIDARE SOM OM INGENTING HÄNT."



1245

1245

Försvara din begränsning...
och du får behålla den!

Richard Bach

1246

1246

Bli inte en skitstövel

1. Med makt följer ansvar.
2. Skaffa dig en mentor.
3. Bygg in kontinuerlig återkoppling från olika håll. Kräv regelbunden feedback av alla. Tacka för det du får.
4. Be om feedback efter "svåra" samtal.
5. Man är sällan så bra eller så dålig som folk säger.
6. Svik aldrig dina övertygelser och värderingar - du måste ha "råd" att hoppa av din post.
7. "Be delightful".

1247

1247

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

- Be om återkoppling.
- 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 omtanke och mod.
- Förmedla att du är tacksam även för "negativa" och "jobbig" återkoppling.

1248

1248

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 hjälper dig 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 återkoppling men den andre har det inte, 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.

1249

1249

Hur kan jag göra för att få andras återkoppling?

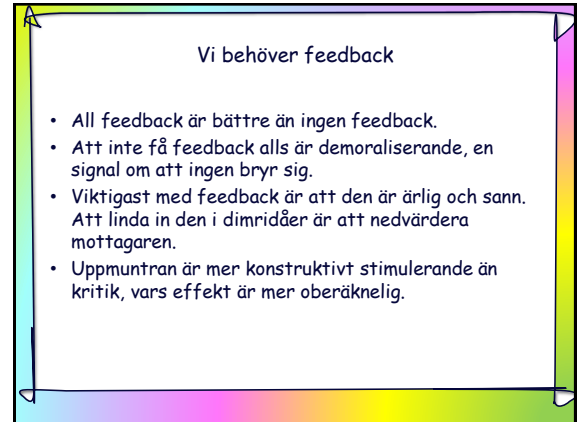
- Ta emot kritik som den gåva det är, och tacka för hjälpen.
- Förmedla vilka insikter och slutsatser återkopplingen gett dig, och vilken nytta du har av detta.

1250

1250



1271



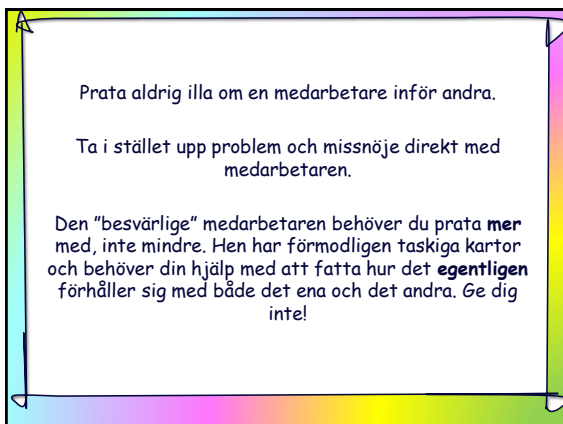
1272



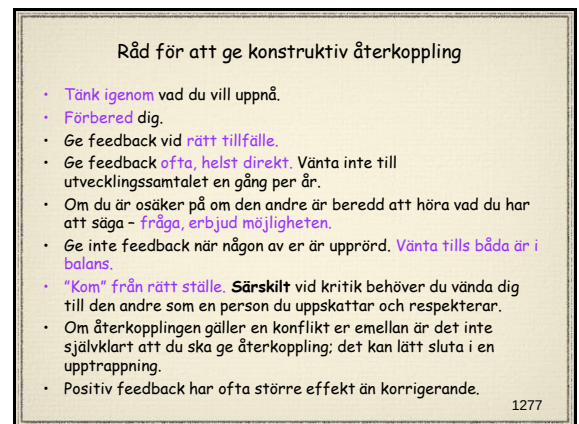
1273



1274



1275



1277

Råd för att ge konstruktiv återkoppling

- Ge återkoppling **på handlingar och beteenden** du vill främja. Uppmuntrande feedback ger ofta ringar på vattnet.
- Ge feedback **på prestation, inte personliga egenskaper**.
- Ge positiv och negativ feedback vid olika tillfällen. Låt utvecklingssamtalet handla om utveckling och framtid.
- **Var tydlig**. Linda inte in korrigerande feedback och börja prata om andra, positiva saker för att väga upp det negativa.
- **Använd jagspråk**. "Jag upplever att...". Undvik att tala i generella termer.
- **Visa att du bryr dig och vill hjälpa till att lösa problemet**. Visa omtanke, välvilja 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.

1278

1278

Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention
are the same
thing



Abha Dawesar

1279

Vad göra när du inte vet vad du ska säga?

"Metaprata"

Säg att du inte vet vad du ska säga.

Be därefter den andre om råd.

1280



1282

Det enklaste utvecklingssamtalet

1. Hur ser medarbetaren på sin insats?
 - Hur tycker du själv att det går? "På en tiogradig skala, hur bra tycker du själv att du presterar? Ser du själv något du skulle kunna göra för att förbättra din insats ett snäpp, med en poäng? Vad skulle du behöva av oss då?"
2. Hur ser jag på medarbetarens insats?
 - Lyft fram det positiva, tacka uppriktigt för det som förtjänar uppskattning (både arbetsinsatser och det hen ger som medmänniska)
3. Får du vad du behöver av oss?
 - Kan vi underlätta för dig på något vis så lätt oss veta!
 - Vad behöver du av oss för att få ihop livet med barn, familj och oss på ett sätt som blir bra för dig?
 - Vad behöver du för att kunna fortsätta göra ditt allra bästa arbete?
 - Hur kan jag som chef hjälpa dig?
 - Vad är svårast här, vad skulle kunna få dig att lämna om vi inte sköter oss?
4. Vad ska du göra kommande år?

1281

1281

Har du som är chef tänkt på att...

Statistiskt sett lämnar din
medarbetare inte företaget.

Hen lämnar DIG!

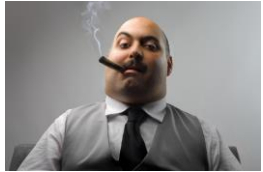
1283

1283



1284

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

1285

Chefsutveckling som prevention?

"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

1286

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.
- "Att trivas i gruppen och acceptera och dela företagets värderingar är minst lika viktigt som rätt kompetens."
- "Satsar på att få duktiga medarbetare".

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1287

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

1288

Den allra kortaste chefskursen

1. Hur vill **du** att din chef ska vara?
2. **Fråga** dina medarbetare hur dom vill ha sin chef!



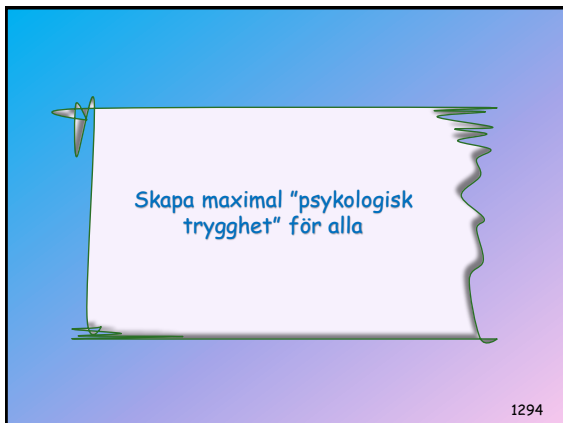
1290



1291



1293



1294



1295



1296



1297

Grundbulten i alla goda relationer

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

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

1298

1298

Den stora hemligheten...

...är...
???
???
...löstligt enkel, egentligen...
... försök med...
...litet vanlig enkel...
...vänlighet!



1301

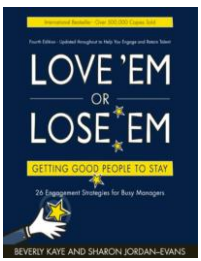
1301

...en sak till...
!
!!
!!!
...ha litet...
...KUL!!

1302

1302

Obligatorisk läsning för alla personalare!



1303

1303

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

Christer Sandahl

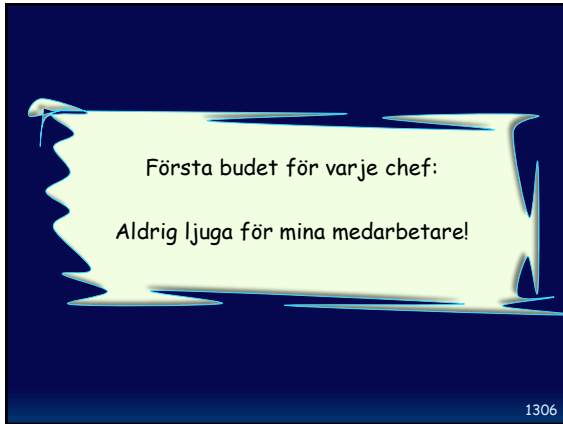
1304

1304

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

1305

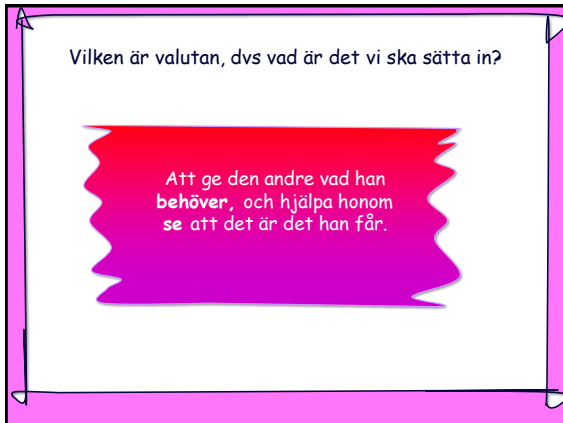
1305



1306



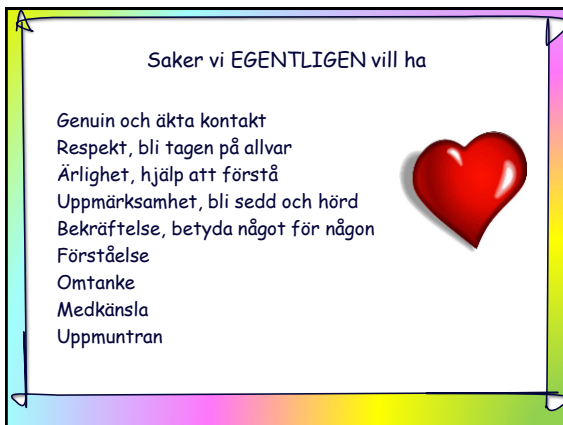
1307



1308



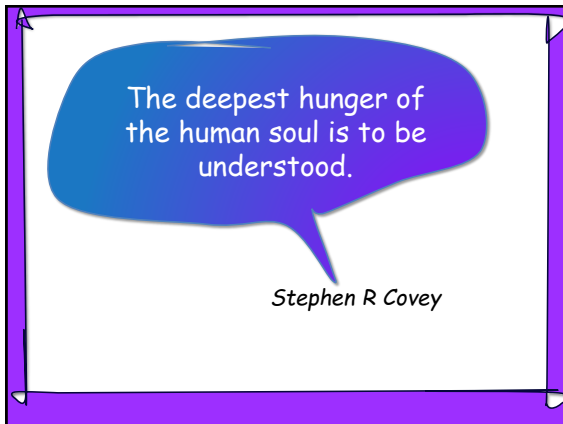
1309



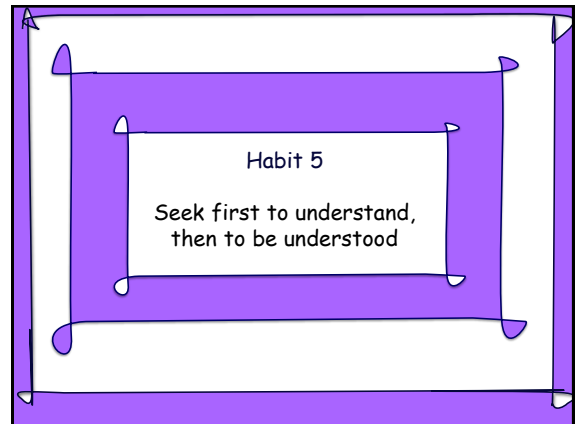
1310



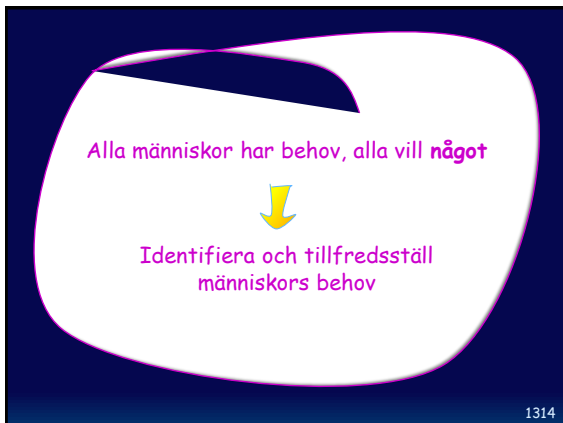
1311



1312



1313



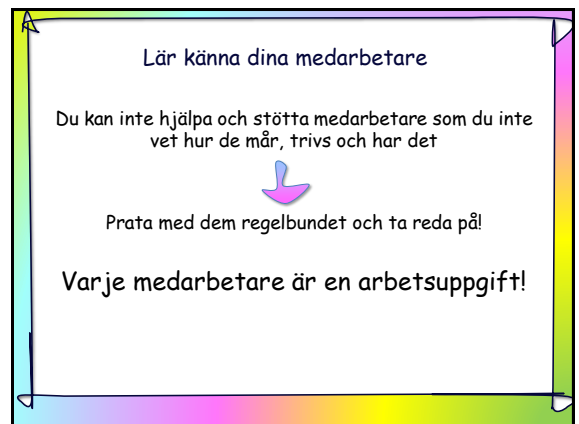
1314



1315



1316



1317

Prata med dina medarbetare

På riktigt, två jämlingar emellan.

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

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

1318



The "Still Face" Experiment

https://www.youtube.com/watch?v=apzXGEbZht0&feature=youtu.be&list=PLKDpGcqj_58Y9KJDwtMUbnWJGQy1CZhA

1319



Vi vill varken ha beröm eller metoder

-

Vi vill ha äkta kontakt och närande relationer

1321

Alternativ till beröm?

"TACK"

1322

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.

1323

Varje problem i relationen är en möjlighet

En möjlighet att bygga upp det emotionella bankkontot i denna relation.

Vi försöker lösa problemet och förbättra vår relation samtidigt.

Vi hjälper den andre och odlar vår relation.

1324

Din allra största insättning?

Gör allt som står i din makt för den människa som ställt till det, hamnat i kris eller mår dåligt av någon annan anledning.

Tacksamhet och lojalitet är **konsekvenser!**

1325

1325

Min första tanke när någon ställt till det eller gjort bort sig?

Vilken jäkla tur att det inte är jag som gjorde det!

1326

Skapa psykologisk trygghet (1)

1. **Visa engagemang och var närvarande i alla möten.** Ställ frågor för att verkligen förstå den andras ståndpunkt. Titta alltid människor i ögonen.
2. **Visa förståelse och bekräfta människor.**
3. **Ta ansvar om du gjort något fel,** skyll inte på andra.
4. **Var omfattande och inkluderande.** Visa uppskattning och tacksamhet för allas insatser - alla medarbetare och alla personalkategorier är lika viktiga. Behandla alla lika - chefen får inte ha några favoriter.
5. **Våga visa dina egna svagheter.** Visa att du inte vet och kan allting. Det är okay att inte veta och kunna allt bara för att man är chef.
6. **Uppmuntra alla att våga säga sin mening och att arbeta utan risk för repressalier.**

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1327

1327

Skapa psykologisk trygghet (2)

7. **Låt medarbetarna vara sig själva,** utan att behöva förstå sig och utan risk för att bli hånade om något inte skulle bli så bra.
8. **Låt alla vara delaktiga i viktiga beslut.** Alla i gruppen ska vara med och bidra till den gemensamma framgången.
9. **Stävja ohövliga beteenden och visa att det inte är okay att bete sig illa.** "Broken window syndrome". Ha inga regler du inte är beredd att beivra. Odysseuskontrakt: ta bort allt som kan utlösa oönskade beteenden (en alkoholist får inte ha sprit hemma och inte gå på restaurang). Försvara negativa beteenden på de sätt du kan komma på (stäng av hissen).
10. **Underlätta positiva beteenden.** "Nudging" innebär små knuffar i rätt riktning. Be medarbetarna själva ge förslag på hur de kan må bättre och prestera mera (hur ska de t ex kunna låta bli att använda mobilen?)

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1328

1328

Förtroendeformeln, T + P + I / SF

- Trovärdighet (det jag säger)
- Pålitlighet (det jag gör)
- Integritet (det jag står för)

dividerad med

- Självfokus (fokus på sig själv, ego)

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1329

1329

Trovärdighet

- Talar sanning
- Påläst, följer utvecklingen, fyller på, medveten faktainsamling
- Öppenhet
- Ärlighet

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1330

1330



Pålitlighet

- ❑ Följer upp det jag lovat, kvitterar.
- ❑ Levererar. "Underpromise, overdeliver".
- ❑ Föredöme.
- ❑ Behöver lita på andra personer först, innan jag ber dem lita på mig.
- ❑ Tar tag i alla konflikter - konflikträdda chefer skapar nya konflikter.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1331

1331



Integritet

- ❑ Tala sanning.
- ❑ Stå fast vid mina värderingar.
- ❑ Tjänande perspektiv, förstå mitt varför.
- ❑ Var tydlig.
- ❑ Var rättvis.
- ❑ Samma principer och värderingar gäller alla, gör inga avsteg.
- ❑ Aldrig skvallra, aldrig föra vidare vad jag fått veta i förtroende eller något annat som inte bör förmedlas till andra. Tillämpa patientsekretessen även när det gäller mina medarbetare. Alla avsteg medför en risk för att jag brister i integritet ("egentligen får jag inte säga... men jag gör ett undantag den här gången"). Vi vill vara snälla för att bli omtyckta men det kan vara mycket dumt. Var försiktig med undantagen. Medarbetarna pratar med varandra.
- ❑ Ta inte saker personligt.

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1332

1332



Minskat självfokus

- ❑ Fysisk och psykisk närvaro, stäng av telefonen.
- ❑ Dialog, lyssna, validera.
- ❑ Möt medarbetaren där hen är.
- ❑ Hjälp medarbetarna känna sig stolta över det de gör (Proud People Perform).

Tack till Thomas Lundqvist för tanket!

1333

1333



Fler bilder
(144)

1334



Medkänsla och omtanke

1472

1472



Hur många av er har
hört någon klaga
över att hen fått för
mycket medkänsla
och medmänsklighet?

1474

1474

Livet är en jobbig period!



Christina Stielli, 2017

1475

Målet?



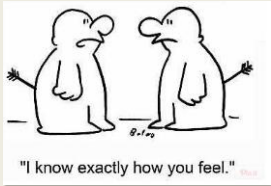
Allt som ger lidande –
ensamhet,
kärleksbrist, konflikter,
meningsbrist, skam
och skuld, ångest,
nedstämdhet...

Allt som ger glädje
och mening och gör
livet värt att leva –
relationer, kärlek,
upplevelser, göra
skillnad, utveckling...

En balans man orkar leva med

1476

Det kunde ha varit jag!



"I know exactly how you feel."

1477

När jag skulle planera upp 2018

Äta bättre
Träna mer
Sova mer
Organisera upp datorn
Röja alla garderober
Slänga ut bråten
Osv

eller...

Bry mig mer om andra?

1478

För att hamna i rätt utgångsläge...



Har du provat med att försöka...

???

... TYCKA OM den andre?

1479

Ty om ni bakar bröd med likgiltighet
bakar ni ett bittert bröd, som
endast till hälften mättar
människans hunger.

Kahlil Gibran, Profeten

1480

Vilka verktyg har jag?

- Kunskap
- Sunt förnuft
- Empatisk förmåga
- Medkänsla
- Äkthet
- Humor
- Mig själv och det liv jag levt



Kärlek!

1481

1481

Rekrytera rätt

1521

1521

Har du gått på en stöt?

Tänk för allt i världen inte
"positivt" när du ska anställa
någon!

1522

1522

"Att avslöja lögnare utifrån
subjektiva intryck är något de
flesta tror att de kan göra -
men det kan de inte."



Lennart Sjöberg

1523

1523

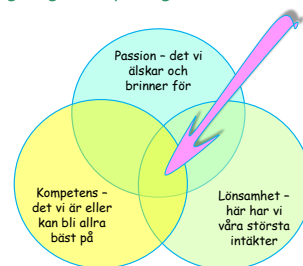
Vill du ha bra medarbetare - anställ sådana

Om man har slarvat vid rekryteringen och inte sökt
människor med förmåga att samverka med andra
människor, då sitter man där. Jag har arbetat
mycket med personalutbildningar och min
uppfattning är att det är svårt att genom
utbildningsinsatser korrigera en felaktig
rekrytering.

Gillis Herlitz, etnolog,

1524

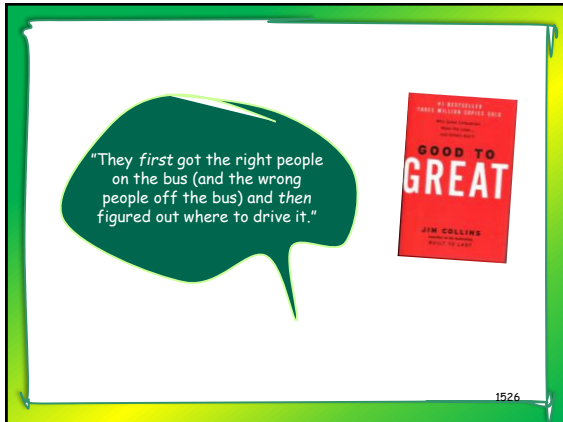
The hedgehog concept - ägna er åt intersektionen



Leta medarbetare vars passion och kompetens
matchar organisationens, och belöna dem rikligt!

1525

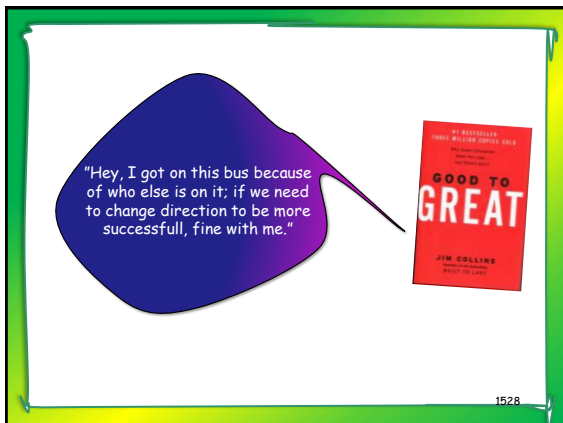
1525



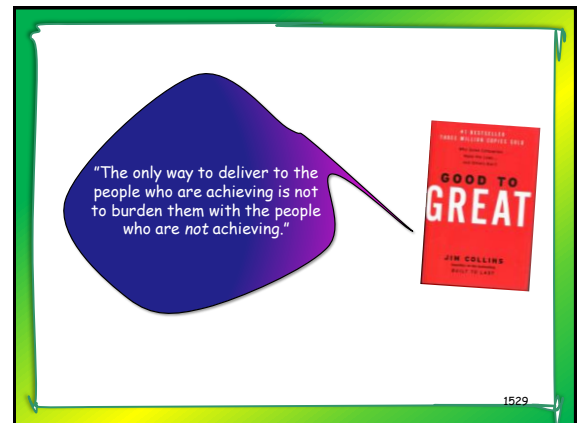
1526



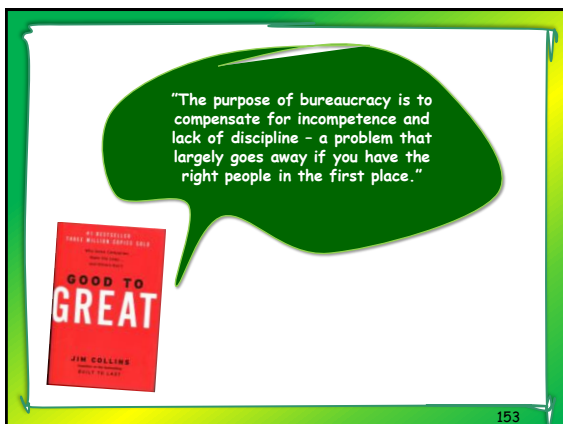
1527



1528



1529



1530



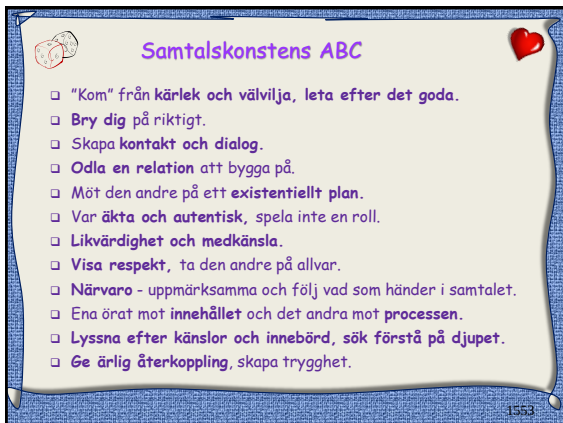
1531



1550



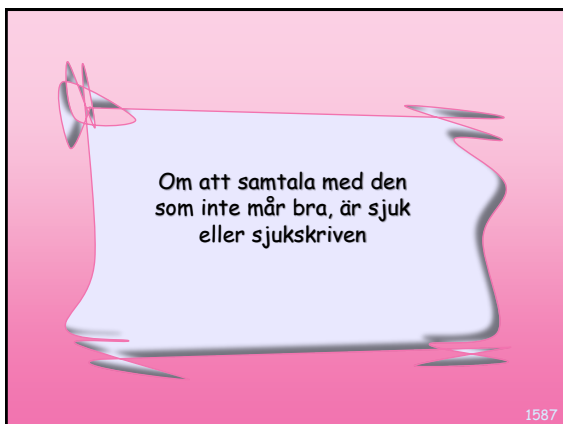
1552



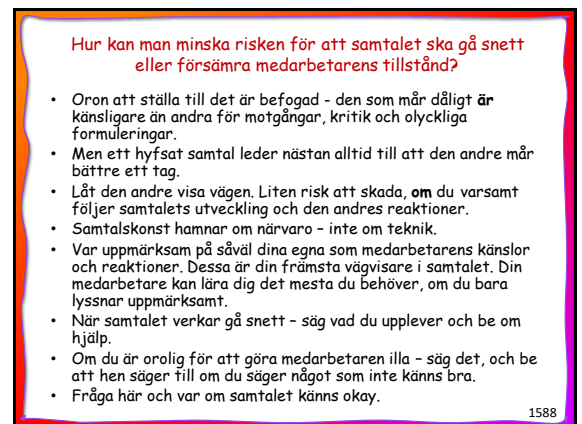
1553



1554



1587



1588

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

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

1589

1589

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

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

1590

1590

Frågor till den som redan blivit sjukskriven

- Upplever du att du **inte alls klarar att jobba** här som du mår just nu?
- Upplever du att **situationen här på din arbetsplats bidragit** till att du mår dåligt? Om så, vad?
- Tror du att du **kommer att kunna komma tillbaka** och arbeta här när du mår bättre?
- Vad skulle vi i så fall behöva **ändra på?**
- Finns det **något du själv skulle kunna göra** eller ändra på för att det ska bli lättare för dig att komma tillbaks hit och arbeta?
- Om vi lovar att göra vårt bästa från vår sida, är du då **beredd att göra en planering för arbetsåtergång** med oss?
- Oavsett om situationen på arbetsplatsen bidragit till din ohälsa eller inte: **Hur kan vi stötta dig härifrån** så att ditt tillfrisknande underlättas?

Sedan kör ni ett liknande varv med chefen, och därefter ett till med medarbetaren och chefen tillsammans, ett s k konvergenssamtal på ADA-språk. Simsalabim - ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång för noviser:)

1591

1591

Kriskkompetens

1592

1592

Fler bilder

1593

Våga ge råd

1609

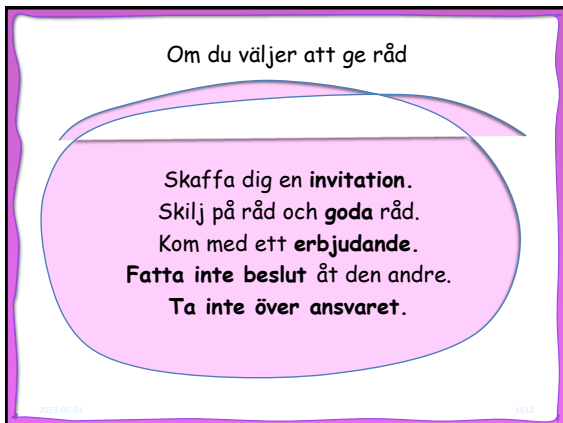
1609



1610



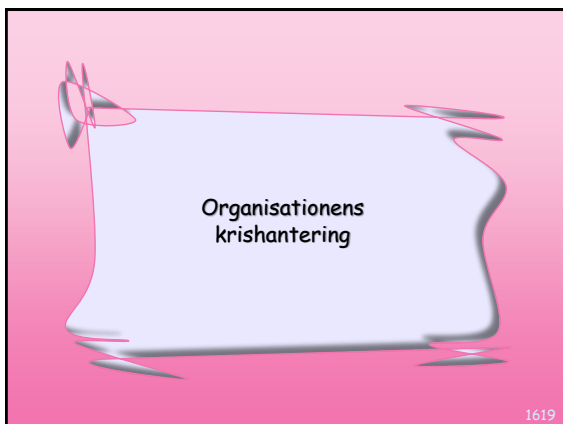
1611



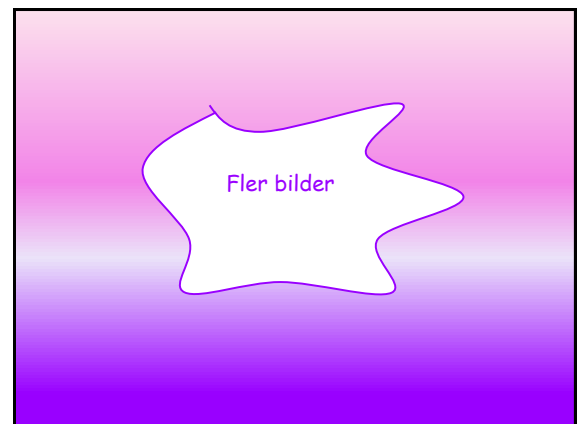
1612



1613



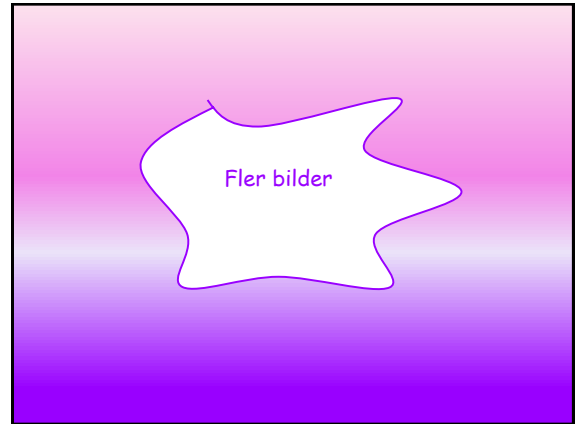
1619



1620



1632



1633



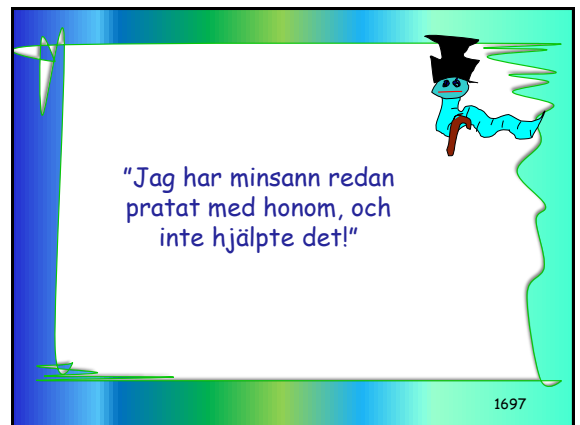
1694



1695



1696



1697

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!

1698

1698

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.



1699

1699

Imagoterapi

1. A talar till punkt
2. B återger det hen hört
3. A bekräftar att B uppfattat honom rätt, alternativt gör nya försök ända tills B förr eller senare återger det A försökte säga på ett sätt som A är nöjd med
4. Ordet övergår nu till B varvid A har att återge det sagda korrekt

Love and attention are the same thing



Abha Dawesar

1726

Rama in "svåra" samtal

Före samtalet:

- Jag har en viktig sak jag behöver prata med dig om, och det kan komma att kännas jobbigt en stund.

Under samtalet:

- Tycker du att vårt samtal känns okay för dig, eller är det något jag kan göra bättre?

Efter samtalet:

- Berätta för mig hur du har upplevt vårt samtal.
- Hur tänker du nu inför framtiden?

1727

När beteendet spårat ur

Vad i miljön här **utlöser** beteendet?

Vad är den andre bra på, vilka är hans **starka sidor**?

Var och när fungerar den andre **bättre**?

1728

Att hjälpa missnöjda, stressade och allmänt problematiska medarbetare

1. Hjälp dem åtgärda faktiska problem och missförhållanden.
2. Hjälp dem nansera sina kartor.
3. Hjälp dem till rimliga och realistiska förväntningar.
4. Hjälp dem hitta en lagom avvägning mellan anpassning/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.



1730

1730

Sitt på samma sida av bordet



1732

1732

Ta itu med alla konflikter
snarast

1743

1743

Nya bud:

Folk kan **inte** alltid lösa sina
konflikter på egen hand!

1744

1744

Medarbetare på samma hierarkiska nivå är väldigt
utlämnade och ska inte avkrävas att lösa sina
konflikter på egen hand - psykopaten vinner då.



Hjälp aktivt medarbetarna att lösa de interna
konflikter de inte själva klarar att lösa.

1745

1745

Låt inte psykopaterna ta över

1746

- Utmärkt! Här är de:
1. Första budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 2. Andra budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 3. Tredje budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 4. Fjärde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 5. Femte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 6. Sjätte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 7. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 8. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 9. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 10. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 11. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 12. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 13. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 14. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 15. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 16. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 17. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 18. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 19. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 20. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 21. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 22. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 23. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 24. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 25. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 26. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 27. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 28. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 29. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 30. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 31. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 32. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 33. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 34. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 35. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 36. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 37. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 38. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 39. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 40. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 41. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 42. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 43. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 44. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 45. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 46. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 47. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 48. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 49. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 50. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 51. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 52. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 53. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 54. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 55. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 56. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 57. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 58. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 59. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 60. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 61. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 62. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 63. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 64. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 65. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 66. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 67. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 68. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 69. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 70. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 71. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 72. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 73. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 74. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 75. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 76. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 77. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 78. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 79. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 80. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 81. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 82. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 83. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 84. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 85. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 86. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 87. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 88. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 89. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 90. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 91. Elfte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 92. Tolvte budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 93. Trettonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 94. Fjortonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 95. Fiftende budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 96. Sextonde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 97. Sjunde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 98. Åttande budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 99. Nionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.
 100. Tionde budet: Ta itu med alla konflikter så snart som möjligt.

veta för att göra ett bra jobb som deras chef. Skapa rutiner som säkerställer att du pratar med
samtliga medarbetare regelbundet.

23. Visa att du **menar** allvar. Ordna det som behövs, tillsammans med medarbetarna när så är
möjligt. Ta hand om såväl den enskilda behov som de underliggande britten i systemet. Som
Stephen R. Covey säger: If you put good people in bad systems, you get bad results.

24. Ge regelbunden återkoppling till alla. Folk kan inte vara de medarbetare du vill ha om du inte
först talar om vad du vill ha och sedan fortgående förmedlar hur de lyckas med det.

25. Bygg in maximalt socialt stöd för samtliga. Mentor, handledare, kollegiala samtalsgrupper. Ingen
får stå ensam när det hettar till!

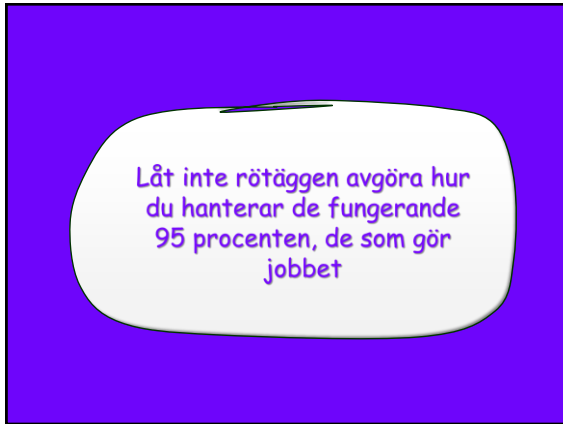
26. Hjälpt aktivt medarbetarna att lösa de interna konflikter de inte själva klarar att lösa. Folk på
samma hierarkiska nivå är väldigt utlämnade och ska inte avkrävas att lösa sina konflikter på
egen hand om du inte vill att psykopaterna ska ta över organisationen.

Michael Ransjö
2017-10-03

De första tjugofem råden är rätt
lätta att tillämpa. Det tjugosjätte
är svårt. Jättesvårt!

1747

1747



1749



1750



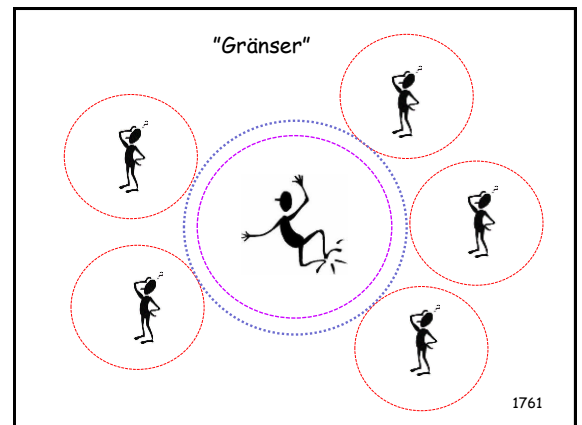
1758



1759



1760



1761



1778

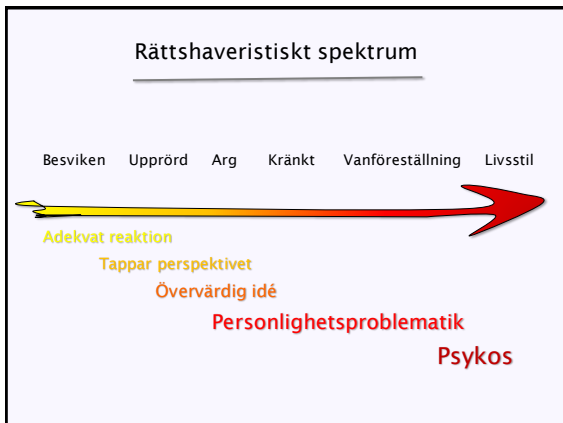
Läs denna bok



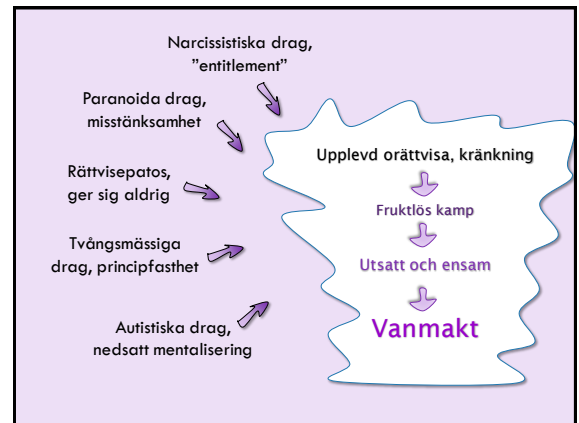
Finns sammanfattad här:
<https://www.lorami.se/onenwebmedia/Mina/Nymlagt%20januari%202020/R%C3%A4ttshaverism,%20sammanfattning.pdf>

Se även:
<https://www.lorami.se/besv%C3%A4r/liga-m%C3%A4nniskor.html>
<https://www.lorami.se/onenwebmedia/Mina/F%C3%B6rdjupningskurs%20BG%20jan%202018/R%C3%A4ttshaverism%20BG%20FK%202021.pdf>

1779



1780



1781

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Skaffa dig kunskaper om hur det tar sig uttryck, vad som kännetecknar högriskindivider och hur du kan förebygga utveckling i fel riktning.
- Inse att varje människa du möter är en potentiell rättshaverist. Möt alla med respekt och likvärdighet, använd inte maktspråk, kränk aldrig någon.
- Se till att din organisation har beredskap för att hantera rättshaverister.
- Identifiera risksituationer, riskbeteenden och riskpersoner tidigt.

1782

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Varje motgång och konflikt riskerar trigga rättshaveristiskt beteende såväl hos våra klienter som hos oss själva.
- Otäcktt att få folk emot sig.
- Två huvudscenarier:
 - "Bara" missnöjd, sur, krävande och jobbig.
 - Latent eller manifest hotfull/farlig.
- Vi behöver alla träna på att hantera motgångar, ta det med jämnmod, inte "gå igång", inte anse oss kränkta så fort vi inte får som vi vill.

1783

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Var vänlig men också tydlig och saklig. Förklara världen för den andre. Vad hen gör med informationen är upp till hen.
- Bidra inte till orealistiska förväntningar. **Förväntan på rätt och rättvisa ökar risken för rättshaveristisk utveckling, rimliga förväntningar skyddar.**
- Uppgiften är att hjälpa oss själva och andra att vara nöjda med det vi faktiskt kan få.
- **Fråga den andre vad hen egentligen vill**, vad som vore en okay lösning/utveckling.

1784

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid minsta tecken till rättshaveristisk utveckling:
 - **Kör inget solorace.**
 - Kriga inte.
 - Ödsla inga känslor.
 - **Kontakta din överordnade** (jobbet) alt klok vän (privat) alt polis (hot) för samråd.
 - **Läs på** om hur rättshaverism kan hanteras.
- Vid manifest rättshaverism är målet att **skademinimera** - minska/begränsa lidandet och beteendet, minska skadorna på organisationen och **att inte fara illa själv.**

1785

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- **Försök bjuda på en smula bekräftelse när du kan**
 - Vi söker alla bekräftelse på att vi är okay och duger. **Validera därför den andre**, även om hen är krävande och missnöjd.
 - Rättshaveristen söker också bekräftelse, men här gäller det bekräftelse på att hen **har rätt** ("rechthaber"). **Rättshaveristen har ett extra stort behov av att ha rätt.**
 - Missnöjda människor med komplicerad personlighet söker ibland bekräftelse på ett så dysfunktionellt sätt att ingen vill ge hen det, vilket triggar allt intensivare krav på bekräftelse i en nedåtgående spiral.

1786

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Gör det inte till något personligt, lägg inte in några känslor, kriga inte, gör det inte till en match.
- Se det som ett spel. **Din uppgift är att följa spelreglerna.**
- **T o m rättshaverister gör i allmänhet så gott dom kan utifrån sina förutsättningar.** Vad behöver denna människa förstå för att kunna agera mer funktionellt?
- **Hjälp haveristen att mentalisera:**
 - "Du menar alltså att....?"
 - "Om man tänker/tror/tycker att... så är det ju förståeligt/naturligt att man förväntar sig att... Om man däremot som jag tänker/tror att... så landar man i stället lätt i att...."

1787

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Låna in litet Kay Pollak:
 - "Det här var intressant."
 - "Varje människa är utsänd för mig att öva på."
- **Inse att du inte alltid kan styra hur det går.** "You win some and you lose some."
- Vid diskussioner och konflikter: Isolera och minimera frågan ni diskuterar, **utvidga inte konflikten**, eftersträva så liten konfliktyta som möjligt. **Vilken är den minsta fråga vi kan diskutera här?**

1788

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- **Nyckeln till att (möjligen) nå fram till en rättshaverist:** Appellera till den grandiosa självbilden. "Det handlar om **ditt** liv, det är **din** tid som tickar. Ska du verkligen ge dessa personer den makten, är inte din tid värd mer än så? Vad skulle du inte kunna åstadkomma här i världen om du fokuserade på det i stället?"
- **Försök få till en förhandling.** "Låt oss göra ett omtag. Berätta för mig precis vad du vill ha för att du ska kunna släppa detta och gå vidare. Så ska jag ta ditt önskemål till min chef för ställningstagande."

1789

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- Vid samtal med besvikna, stressade, upprörda och subjektivt illa bemötta människor föreligger utöver sakfrågan också en kris och en kränkingsupplevelse de behöver få hjälp med.
- De behöver hjälp att begränsa denna utveckling för att kunna byta spår och komma vidare utan alltför svåra ärr och utan att helt ha tappat ansiktet.
- Även vid utmattningssyndrom och annan psykisk ohälsa som uppkommit på en risig arbetsplats finns ofta en kränkingsupplevelse som behöver tas om hand.

1790

Rusta dig för rättshaverister - en lathund

- En medarbetare som utsätts för kränkande eller rättshaveristiskt beteende (internt eller externt) kan själv reagera rättshaveristiskt som reaktion på det hen får utstå och bristen på stöd.
- Organisationen har en moralisk skyldighet att stötta utsatta medarbetare och hjälpa dem att inte själva reagera rättshaveristiskt.
- Många organisationer engagerar sig alldeles för litet i sina utsatta medarbetare. Lätt att vara tuff och klä sig med teflon för någon annans räkning.

1791

Om den goda arbetsplatsen

1792

1792

Beskriv er drömarbetsplats!

Vad har ni varit nogga med att INTE ta med, dvs vad utmärker en dålig arbetsplats?

Har ni det så här på er nuvarande arbetsplats?

Vad saknas, och vad skulle ni kunna göra för att få det mer så här hos er?

1793

Tillit betyder mest

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

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

Källa: Great Place to work



Medarbetarna vid en "great place to work"

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

Tillit mellan ledare och medarbetare är viktigast.

1794

Utmärkande för friska företag

1802

1802

Vad skapar friska företag?

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

1803

Chefers sätt att leda har betydelse för medarbetarnas välmående

Hälsofrämjande ledarskap tycks handla om

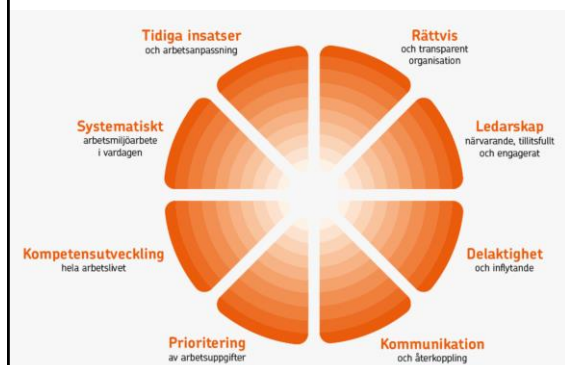
1. Tydlighet vad gäller uppdraget i stort, roller och uppgifter för den enskilde medarbetaren.
2. Samtidigt som man behöver visa omtanke och vara lyhörd.

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

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

1804

Friskfaktorstarten (Suntarbetsliv)



1805

Åtta friskfaktorer

1. En rättvis och transparent organisation

Medarbetarna upplever organisationen som schysst. Beslut är välmotiverade, rättvisa, transparenta och efterlevs. Roller, ansvar och mandat är tydliga. Det råder tillit mellan organisationens olika nivåer, verksamheter och individer. Värdegrund, policy och rutiner är väl kända, relevanta och följs.

2. Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

Ledare är tillgängliga, tydliggör mål, inspirerar och visar vägen. De utvecklar relationer och visar tillit genom att ge ansvar, stöd och möjligheter. Chefer och medarbetare tar ansvar och tydliggör vad de behöver för att göra sina uppgifter och nå uppsatta mål. Alla ser till verksamhetens bästa och driver gemensamt verksamheten framåt.

Från www.suntarbetsliv.nu

1806

Åtta friskfaktorer

3. Delaktighet och inflytande

Organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetssituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Rutiner, arbetssätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer. Alla kommer till tals och bidrar med olika erfarenheter och perspektiv.

4. En välutvecklad kommunikation och återkoppling

Samtalsklimatet är öppet och tillåtande uppåt, nedåt och åt sidorna. Det finns fungerande kommunikationsvägar och forum för information och dialog. Alla lyssnar på varandra. Återkoppling ges på beteenden och hur de påverkar verksamhetens resultat. Sakfrågor hanteras utan att det blir personligt.

Från www.suntarbetsliv.nu

1807

Åtta friskfaktorer

5. Prioritering av arbetsuppgifter

Det förs regelbundna samtal för att ta vara på och utveckla kompetens och erfarenhet inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll eller annan form av kompetensutbyte. Organisationen är lärande – medarbetare får möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.

6. Kompetensutveckling hela arbetslivet

Det finns strukturer för att ta vara på och utveckla kompetens och erfarenhet inom organisationen. Det sker genom utbildning, byte av arbetsuppgifter/roll eller annan form av kompetensutbyte. Organisationen är lärande – medarbetare får möjlighet att lära av varandra och utvecklas tillsammans i vardagen.

Från www.suntarbetsliv.nu

1808

Åtta friskfaktorer

7. Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i vardagen

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del av det dagliga arbetet och verksamhetsutvecklingen. Det är rutin att löpande bedöma risker för ohälsa och olycksfall, och reflektera över vad som fungerar bra på arbetsplatsen. Man tar till olika åtgärder för att förebygga risker och främja en god arbetsmiljö, och följer upp åtgärderna.

8. Tidiga insatser och arbetsanpassning

Kunskapen om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro är god. Det finns väl kända rutiner vid kort- och långtidssjukfrånvaro som efterlevs. Alla uppmärksammar sin chef om de inte mår bra och chefen agerar på tidiga signaler. **Arbetsanpassning** och andra tidiga insatser sker i dialog med medarbetare och andra aktörer så som företagshälsovård och försäkringskassa.

Från www.suntarbetsliv.nu

1809

Ytterligare
material

1818

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

1819

Chefers behov

- Inflytande
- Stöd uppifrån
- Återkoppling

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

SACO, 2000

1820

Sex ledarskapstips från friska organisationer

1. De har en uttalad **ledarskapsfilosofi**, man vet vilken sorts ledare man vill ha.
 2. De har **socialt kompetenta chefer**.
 3. De **stöttar och mår om sina chefer**.
 4. De **skapar förutsättningar för sina chefer att hinna göra ett bra jobb**.
- ↓
5. De har **närvarande och tillgängliga chefer** som rör sig ute i verksamheten. De hinner fånga upp och hjälpa trötta medarbetare att prioritera.
 6. **Cheferna lyssnar på sina medarbetare** och följer upp att arbetet blir gjort.

Åsa Stöllman, 2016

1821

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, förutsägbara, rättvisa, 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

1822

Företag vars medarbetare är långtidsfriska utmärks av

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1823

Ledarskap och kompetensförsörjning

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1824

Delaktighet

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1825

Kommunikation och kännedom

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1826

Synen på hälsa och sjukfrånvaro

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

Från forskningsprojektet Hälsa och Framtid, beskrivet av Prevent

1827

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 2009 av Johan Larsson och Stig Vinberg

1828

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

1829

Friska företag är bättre på att:

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

Studie vid SLL's Centrum för folkhälsa och Karolinska Institutet

1830

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

1831

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.

1832

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

1833

Chefen och arbetsmiljön

- God arbetsmiljö viktigt **konkurrensmedel** idag.
- Förändringsagent; **få ut forskningsresultat** om en god arbetsmiljö i **verksamheten**.
- Bygga in **arenor för samtal och dialog**.
- **Ge stöd** (inte kontrollera).
- Arbeta med **ansvarstagande medarbetarskap**.
- **Vara lyhörd**, och visa att man lyssnat.

1834

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

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

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

1835

Modeller för en hälsosam arbetsplats

1836

Varför frågar ingen:

"Vad kostar det att jobba åt dig?"

1837

Vad kostar det att jobba åt dig?

- Relationer och närhet?
- Vänner och relationer?
- Partner och barn?
- Intressen, hobbyer?
- Självkänsla, stolthet, integritet?
- Personlig utveckling?
- Ohälsa, stressrelaterade sjukdomar?

1838

Eller FÅR jag något av att jobba här?

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

1839

Bärkraft - kraft att bära

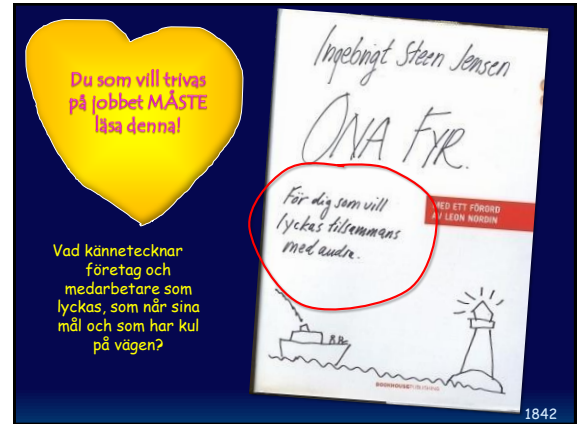
Vi måste FÅ lika mycket som vi ger på arbetet, vi måste få påfyllning.

En anställd är en investering som måste vårdas ömt.

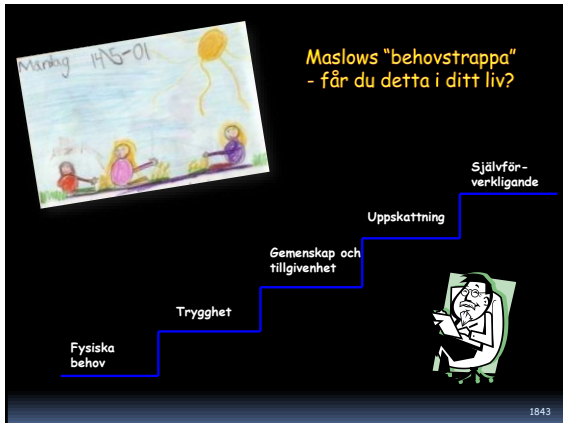
1840



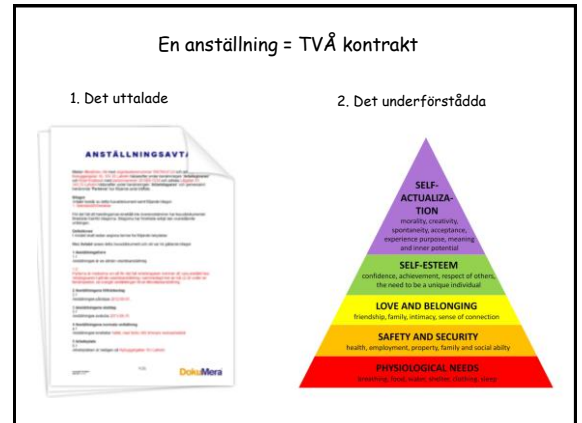
1841



1842



1843



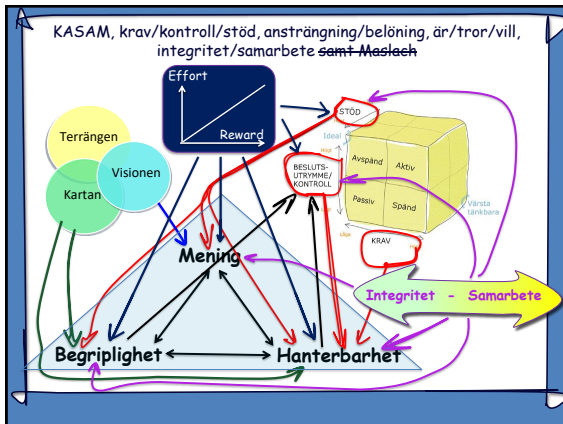
1844



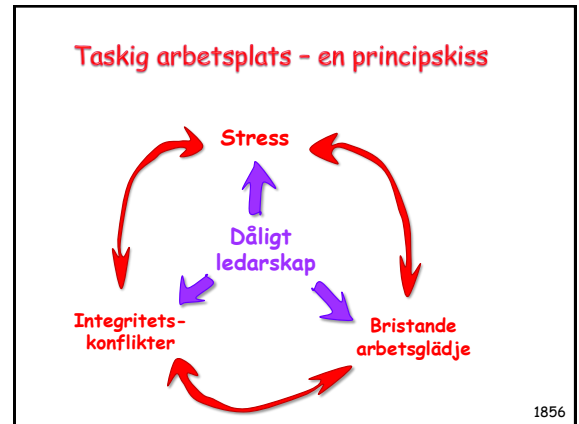
1851



1854



1855



1856

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. Korrekta kartor, förståelse för vad vi gör och varför.
7. Inte behöva anpassa mig till sådant jag inte mår bra av, kunna arbeta i samklang med mina kärnvärden.
8. Bli tagen i anspråk, uttrycka mig i världen, göra skillnad.
9. Arbetsglädje (sekundär effekt av 1-8?).

1857

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

T o m viktigare än regionala vårdprogram, evidensbaserad vård och senaste behandlingsskriket

Personal som vantrivs kan i längden inte ge god vård eller omvårdnad

1858

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

1859

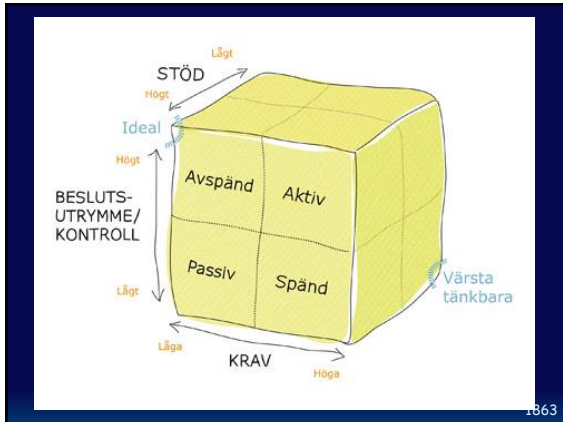
Ökad risk för utbrändhet (Maslach och Leiter)

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

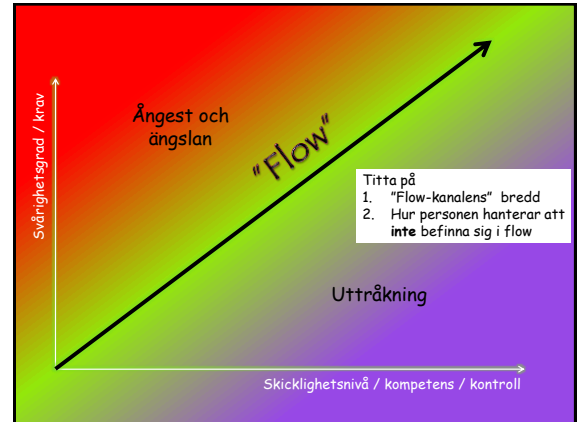
Existentiella faktorer som rättvisa och meningsfullhet har visats vara mycket viktiga för arbetsmotivationen och som orsaker till arbetsrelaterad ohälsa.

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

1861



1863



1866

Fördomen mot arbete

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!

1867

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.

Mihalyi Csikszentmihalyi

1868

När fredagen kommer säger även jag "äntligen fredag", för då kan jag se fram emot två ostörda dagar av arbete hemma.

Amerikansk historiker

1869

Hållbart medarbetarengagemang (HME)

Motivation

- Mitt arbete känns meningsfullt.
- Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.
- Jag ser fram emot att gå till arbetet.

Ledarskap

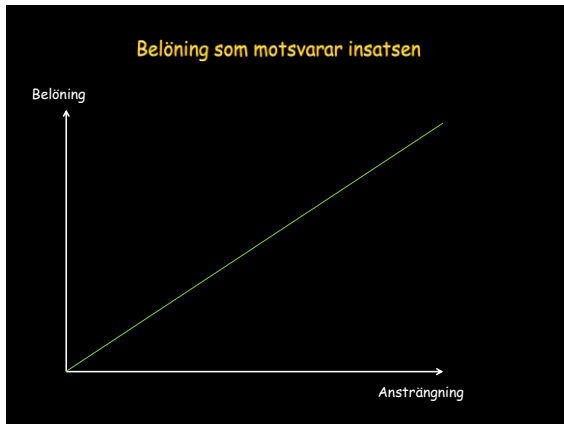
- Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser.
- Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare.
- Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.

Styrning

- Jag är insatt i min arbetsplats mål.
- Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt.
- Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.

Från SKRs hemsida

1870



1875

Maslach #3: Missnöje, konflikter, stress, besvärlighet

En 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

1877

1877

Maslach #3: Missnöje, konflikter, stress, utbrändhet, besvärlighet...

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

↓

Skapa rimliga förväntningar på vad arbetet innebär.

1878

1878

Enklaste sättet att kränka en medarbetare?

1879

1879



1885

Salutogent ledarskap och KASAM

Mening

Begriplighet

Hanterbarhet

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

1886

1886

Hur ser du på ditt arbete?

Diskuterat

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

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

1887

1887

Vem vill ha medarbetare som är stenhuggare?

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

1888

1888

Recept för ett lyckligt liv

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

1889

1889

Hört det förut?

Motivation är grunden

Hjälp den andre hitta ett varför - ett
eget varför - för de önskade
förändringarna.

1890

1890

"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."

1892

1892

"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

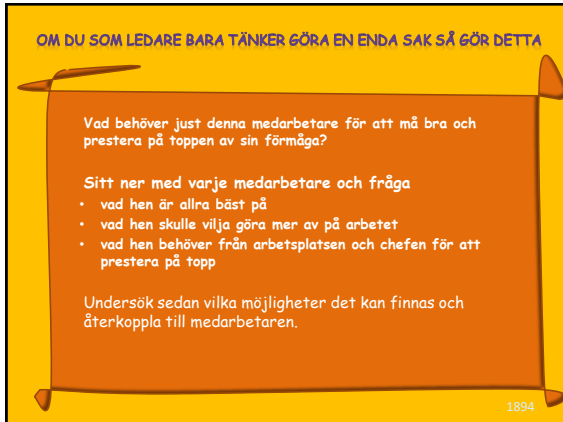


Arbetsgivaren måste förstå vad som "driver" varje enskild
medarbetare och försöka tillgodose dessa behov.

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

1893

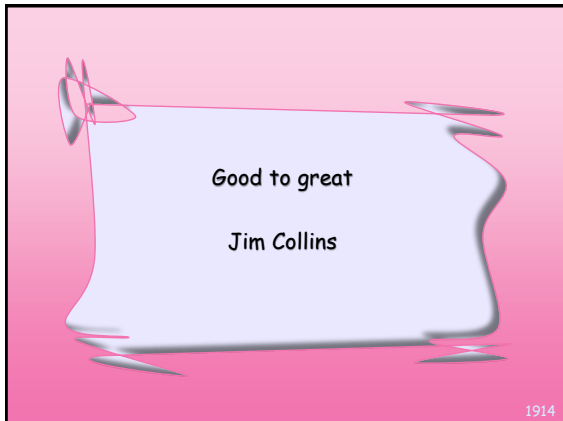
1893



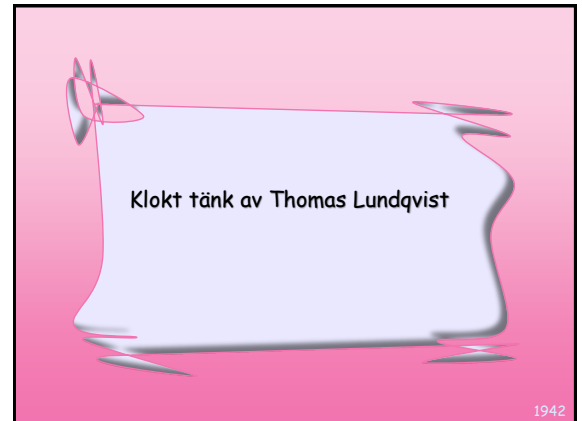
1894



1896



1914



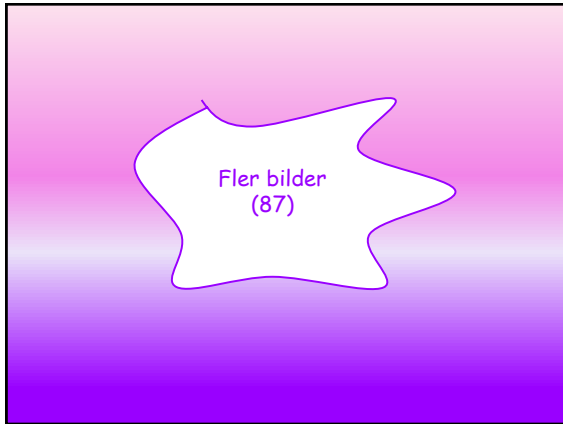
1942



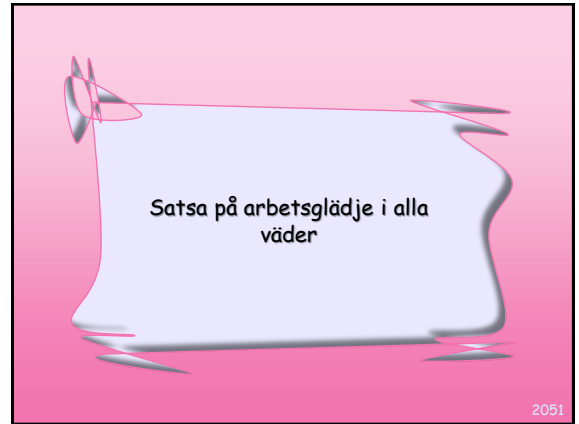
1972



1973



1974



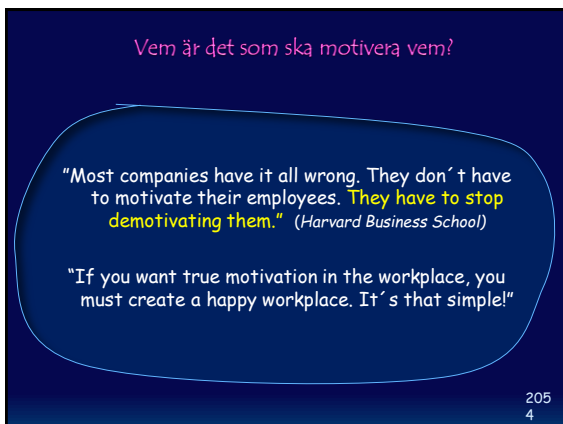
2051



2052



2053



2054



2056

Räkna inte med att **chefen** bryr sig



Mycket "stress" handlar egentligen om vantrivsel på jobbet.

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

2058

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."

2059

Bättre att ha kul femtio timmar än att vantrivas trettio!

2060

2060

Det egna ansvaret

Mycket "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.

2061

Kört från start?

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

2062

2062

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.

2064

2064

Nöjda medarbetare bryr sig om resultatet

Unhappy people don't give a damn.
Happy employees vastly outperform
unhappy ones.

206
5

2065

"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. **And the only way to do great work is to love what you do.** If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

Steve Jobs, CEO of Apple

2066

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

206
5

2068

Arbetsglädje - ett annat ord för energi och effektivitet



Varför är inte arbetsglädje en fast punkt på dagordningen?

Tack till Christer Olsson

2069

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

207
0

2070

Vi vill inte ha

- ❑ Meningslösa sammanträden
- ❑ Byråkrati
- ❑ Omorganisationer
- ❑ Strategiplaner
- ❑ Organisationsplaner
- ❑ Implementeringar
- ❑ Budgetmonomani

- ❑ Enfaldighet
- ❑ Hyckleri

Vi vill inte ha tråkigt!

Vi vill

- ❑ Ha en färgstark, livsbejakande stam att vara del av.
- ❑ Ha några få, tydligt definierade uppgifter - och en massa roliga upplevelser som belöning.
- ❑ Göra skillnad.
- ❑ Ge och få något - kärlek, glädje, mening och gemenskap.

Vi vill ha kul på jobbet!

2071

2071



2072



2073



2075



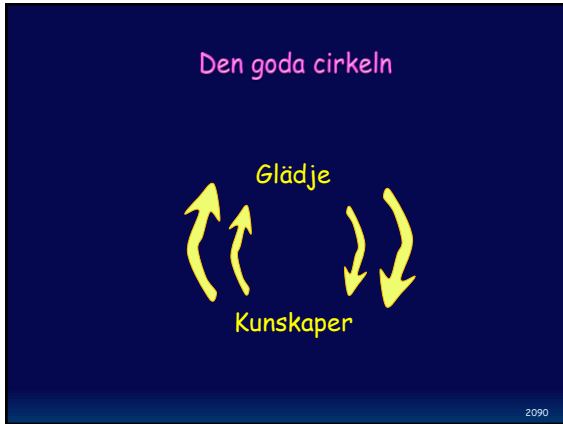
2085



2086



2089



2090

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

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

2095

2095

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.

2096

2096

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.

2097

2097

Att välja arbetsplats

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

Leta arbetsplats

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

2099

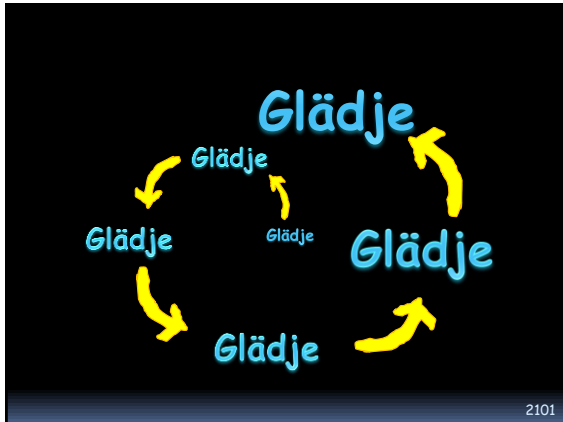
2099

Skulle jag vilja ha mig själv till arbetskamrat?

Varför/varför inte?

2100

2100



2101

Känslor smittar

En medarbetare som trivs kan entusiasmera en hel avdelning...

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

2102

2102

En fråga till kronikern

Har du testat att under en månad vara riktigt jädrans trevlig mot alla du möter, bara för att se vad som händer?

Även mot dem du inte tycker förtjänar det?

2104

2104

Vilken är den största risken med att inte trivas på jobbet?

Diskutera

2105

2105

Om jag har tråkigt blir jag tråkig!

2106

2106

Priset jag betalar för att inte älska mitt jobb

Jag förändras smygande och utan att jag märker det.

Jag är bara en skugga av vad jag kan vara.

Jag använder bara en liten del av min potential.

Jag sprider inte energi och glädje till människor omkring mig - varken på jobbet eller privat.

2107

2107

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."

2108

2108

Vilka fördelar för mig själv kan jag se med arbetsglädje?

Bra för jobbet och "karriären".
Bra för mig rent privat.
Jag mår bättre.
Mindre risk för stressrelaterad ohälsa.

↓

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

2110

2110

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

Så jag ska se till att det inte blir så!

2111

2111

Vad kan jag själv göra för att åstadkomma arbetsglädje?

?

2113

2113

Vilket väljer du?

- Jag ska se till att trivas på jobbet, så snart någon avlägsnat
 - min chef som är en komplett idiot
 - alla korkade kollegor
 - alla oförsämda och krävande klienter
 - alla meningslösa arbetsuppgifter
 - IT-träsket

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

2116

2116

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.

2118

2118

När du har för mycket - bestäm dig

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

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

2119

2119

Om det inte funkar...

Dra!

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

2120

2120

Ledtråd:

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

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

2121

2121

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

**Engagera dig
Delta
Bidra
Ta för dig
Ta initiativ**

2122

2122

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

Av: Vasilica Rongne med vänster hand

2123

2123

Vad BEHÖVS här just nu?

↓

Hur kan JAG bidra?

2127

2127

Förslag till styrande princip för mitt liv

Lev mitt liv, i varje stund, utifrån att

vem jag är gör skillnad!

2128

Lagen om orsak och verkan gäller även på jobbet

Varför skulle jag känna mig som
en värdefull medarbetare om jag
faktiskt inte bidrar?

2129

Vill du lyckas med karriären och trivas på jobbet?

1. Välj chef - inte jobb eller bransch
 - En bra chef lyfter, utvecklar, inspirerar, ger näring.
 - Ett otydligt ledarskap är den största stressfaktorn.
 - En dålig chef är vanligaste anledningen till att man säger upp sig, håller dig tillbaka och kan t o m göra dig sjuk.
2. Välj en företagskultur som stämmer med dina värderingar.
3. Hitta ett jobb som känns kul, som du brinner för.
4. Gör saker du är bra på.
5. Var äkta, var dig själv.
6. Planera inte för mycket. Testa, ta chansen när den dyker upp.
7. Ta en paus i livet då och då och reflektera över om du är där du vill vara.

Kairos Future

2131

Vad du som anställd kan göra själv

1. Ta initiativ.
2. Sätta upp tydliga mål och anta utmaningar.
3. Engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
4. Hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
5. Hoppa in på nya projekt.
6. Ändra i smått när större förändringar inte är möjliga.

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

2132

Vad du som anställd kan göra själv

- Öka upplevelsen av flow genom att sätta upp tydliga mål och anta utmaningar som arbetet i sig egentligen inte kräver.
- Ta större ansvar och engagera dig i uppgifter du finner intressanta.
- Ta initiativ på olika sätt och hålla utkik efter tillfällen att bidra mer till organisationen.
- Hoppa in på nya projekt.
- Ändra i smått när större förändringar inte är möjliga. Några smärre förändringar här och var kan också göra stor skillnad för din arbetsupplevelse.

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

2133

KAN JAG FÅ UT MER AV VAD JAG REDAN GÖR?

1. Vilken möjlig mening och vilket möjligt nöje finns det i det jag redan jobbar med, möjligheter som jag inte riktigt sett? Fokusera på de positiva sidorna av arbetet, på den potentiella mening och glädje du kan hämta.
2. Kan jag ändra rutinerna på arbetet, så att jag får göra fler meningsfulla eller lustfyllda uppgifter och färre ointressanta saker?

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

2134

Tar jag tillvara alla möjligheter till arbetsglädje på min arbetsplats?

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

1 2 3 4 5

2135

2135

Vad kan LEDNINGEN
göra för att uppmuntra
engagemang och
delaktighet?

2136

2136

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.

2137

2137

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.

2138

2138

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.

2139

2139

Arbetsstrivsel skapar vi
tillsammans

2143

2143

Arbetsmiljöutbildning i sammanfattning -

Maslach #4:

Hur är vi med varandra
här?

2144

2144

Beskriv kulturen på din arbetsplats!

2145

Har ni valt denna kultur?

2146

Vår främsta
stresskälla är
samtidigt vår största
möjlighet:

Andra människor!

2154

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

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

2155

Arbetsstrivsel i sammanfattning

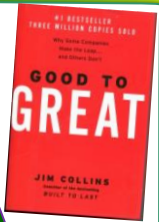
Välj kollegor

2156

2156

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.



2157

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

2158

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

Socialstyrelsen 2003

2160

Vi har samma fråga i alla möten

Finns här något att hämta?

2161

En till förresten

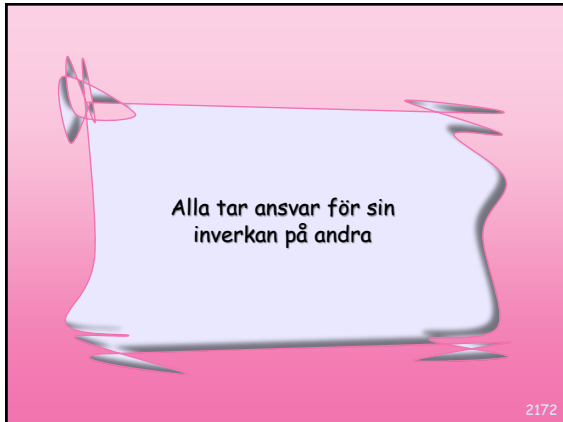
Duger jag?

2162

Saker vi EGENTLIGEN vill ha i våra liv

- Uppmärksamhet, bli sedd och hörd
- Respekt, bli tagen på allvar
- Förståelse, medkänsla, omtanke
- Uppmuntran
- Bekräftelse, betyda något för någon
- Äkthet, autenticitet, genuin kontakt
- Ärlighet och sanning, hjälp att förstå

2163



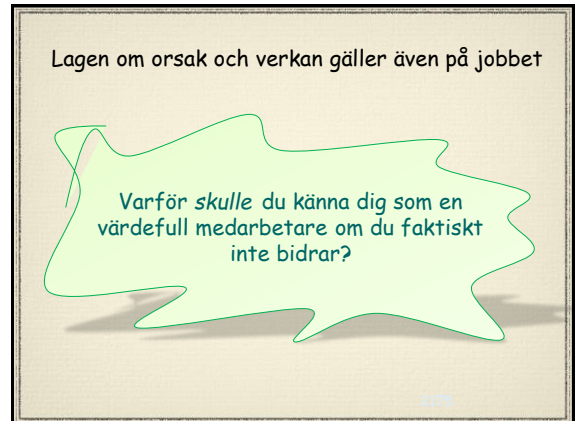
2172



2173



2174



2175



2176



2177

Vi kan aldrig **INTE**
påverka den vi pratar
med.

Vi kan bara välja
VILKEN inverkan vi vill
ha på den andre.

2178

2178

Det är inte likgiltigt vem jag är.

Jag kan börja ta ansvar för mig själv i
världen - mina val, mina ord, den stämning
jag skapar runt mig, min inverkan på
andra.

2179

2179

Vad utmärker en frisk, sund och
välfungerande personlighet?

- Trivs med sig själv och livet
- Kommer väl överens med andra
- Hittar en hälsosam balans mellan sina egna och andras behov
- Flexibilitet
- Humor
- Tar ansvar för sig själv och sin inverkan på världen

2180

2180

Sådant som bara jag kan ta ansvar för

Vad jag säger
Hur jag säger det
Vilka **signaler** jag sänder ut
Hur det **känns för andra** att vara med mig
Hur jag **påverkar** andra
Vem **jag är** i världen
Mitt eget liv

2181

2181

Känslor smittar

Vi tycker om glada människor,
eftersom deras glädje smittar oss.

Vi tycker om dom som tycker om oss,
eftersom de hjälper oss att tycka om
oss själva.

2182

2182

Känslomässig mognad

Förmågan att uttrycka sina känslor och
övertygelser balanserat, med hänsyn till
andras tankar och känslor.

Hrand Saxenian

2183

2183

Jag kan välja att leva som en lysande fyr för andra



2184

Ona Fyr

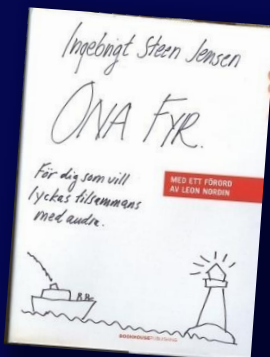
Ingebright Steen Jensen

2215

2215

Du som vill trivas på
jobbet målate låsa
dennal

Vad kännetecknar
företag - och
medarbetare - som
lyckas, som når sina
mål och som har
vansinnigt roligt på
vägen?



2216

2216

Fler bilder
(80)

2217

Behandling och
rehabilitering

229
6

2296

Lathund för arbetsåtgång

Inom ramen för PRIMA-studien har en lathund tagits fram för arbetsgivarens planering för arbetsåtgång. Arbetssättet är delvis utvecklat under det mångåriga arbetet med att behandla patienter med stressrelaterad ohälsa som bedrivits vid Institutet för stressmedicin (ISM). Lathunden finns även som pdf och får spridas fritt där källorna anges.

Exempel på råd är:

- Börja med enkla definierade arbetsuppgifter, väl avgränsade i tid och omfattning. Initialt kan det vara helt andra arbetsuppgifter än de ordinära
- En sak i sänder utan tidspress
- Aldrig dator och mobil samtidigt
- Lugn miljö, gärna avskild arbetsplats, helst möjligheter att stänga dörren, patienterna störs av höga ljud och för mycket intryck
- Möjlighet att kunna avbryta arbetet för vila
- Överblickbara arbetsuppgifter, t ex genom veckoplanering
- Långsamt ökande aktivitet på alla plan, inkluderande såväl arbetstidens omfattning som komplexiteten på arbetsuppgifterna
- Regelbunden avstämning med arbetsledaren
- Stödperson i arbetslaget som kan påminna om att hålla tider och ta paus
- Följ upp med flera avstämningsmöten
- I särskilt svåra fall och vid konflikter, kan samordningsinsatser med Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen vara av värde. Patienten arbetstränar då på annan arbetsplats än den ordinära, och är tjänstledig från sitt vanliga arbete. Efter en tids arbetsträning kan återgång till den gamla arbetsplatsen övervägas, allt att söka nytt arbete

2297

Verktöget innehåller:
Förebygg – under sjukfrånvaro – hållbar återgång

FÖREBYGG SJUKFRÅNVARO

- Tidiga signaler
- Dialog om arbetssituation
- Genomför arbetsanpassningar
- Ta hjälp av andra
- Stödmaterial

suntarbetsliv

2298

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 samtalsgrupper.
5. Individuell stresshantering?
6. "Vardagsrevidering" i grupp?
7. Arbetsledarutbildning?

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

2299

Vad kan organisationen göra för att förebygga ohälsa?

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

2300

Vad kan chefen göra för att vända ohälsa tidigt?

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

2301

Vad kan chefen göra för att förebygga ohälsa?

- Du behöver **besluta dig** för att dina medarbetare ska må bra, veta vägen dit, förmedla föresatsen till medarbetarna, **se till att du har mandat** och förutsättningar uppfylla samt **följa hur dina medarbetare mår.**
- Viktigast: **monitorera** fortlöpande samtliga medarbetare. Du måste veta hur de mår.
- **Metoden är goda samtal**, som bygger på 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.

2302

Vad kan chefen göra för att förebygga ohälsa?

- **Gör redan när medarbetaren börjar klara** 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.**

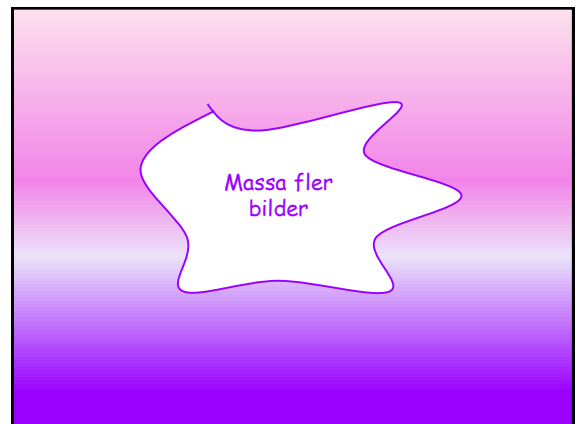
2303

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

1. **Skapa förutsättningar för normalt folk att trivas.** Beakta Maslachs slutsatser, krav-kontroll-stödmodellen samt ansträngnings/belöningsmodellen.
2. **Rekrytera chefer medvetet.**
3. **Lär upp cheferna** inom hälsofrämjande ledarbeteenden och arbetsförhållanden.
4. **Skapa förutsättningar för chefen att vårda sin personal** - annars är det ju meningslöst att lära upp cheferna (min anmärkning).
5. **Reflekterande kollegiala samtalsgrupper** med strukturerat arbetssätt.
6. **Chefen håller kontakten med och engagerar sig** i de som är sjukskrivna.
7. **Gruppterapi för sjukskrivna** (evidensbaserat och kostnadseffektivt).
8. **Adekвата förändringar i den sjukskrivnes arbetssituation.**
9. **Gradvis arbetsåtergång.**
10. **Arbetsmiljö- och hälsoenkäter.**

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

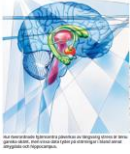
2304



2305

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.



2307

Sjukskrivning vid UMS?

1. **Arbetsförmågan** uppenbart nedsatt i förhållande till det aktuella arbetskrav.
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!

2308

Att tänka på vid patienter med UMS

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

2309

Arbetslivsinriktad rehabilitering

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

2310

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

2311

Sömn och hälsa



- Både **sömnens längd och dess kvalitet** viktigt ur hälsosynpunkt.
- Båda dera 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

2312

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 krävlösa, 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

2313

Behandling av utmattningssyndrom

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

2314

Behandling av utmattningssyndrom

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. Kollegial samtalsgrupp
7. Läkemedel

2315

2315

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.

2316

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 behandlingsfarenheter. Per Rosenqvist, Läkartidningen nr 48, 2001

2317

Behandlingsstrategier

6. Lära ut effektiva copingstrategier
 - Känna igen tidiga tecken på utmattning/stress.
 - Bry sig om sina signaler.
 - Våga vara tydlig, sätta gränser, säga nej.
 - Spara energi
7. Livsstil - vila, promenader, frisk luft, avslappning, lugn, egen tid.
7. Arbetsmiljö, involvera arbetsplatsen.
8. Gruppbehandling, ev kollegial samtalsgrupp.
9. Medicinering.
10. Sjukskrivning och arbetsträning.

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

2318

Rehabilitering vid utmattningstillstånd

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

Läkartidningen nr 36 2011

2319

Rehabilitering vid utmattningstillstånd

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

2320

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom

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

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

Läkartidningen nr 36 2011

2321

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

Läkartidningen nr 36 2011

2322

Behandling och rehabilitering av utmattningssyndrom, slutsats

- Multimodal och multiprofessionell.
- Enbart KBT räcker inte för arbetsåtergång.
- Råd om och hjälp med **livsstilsförändringar**
 - Stressreduktion och återhämtning
 - Kravlös vila
 - Goda sömnvanor
 - Balans mellan vila och aktivitet
 - Fysisk aktivitet
- Behandla sömnstörningen.
- 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

2323

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
 - **Arbets träning**

2324

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

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

2325

2325

Behandlingsupplägg vid utmattningssyndrom

6. Patienter med depression eller dystymi behandlas enligt sedvanliga principer.
7. Avspänningsträning, **sömnträning**, stresshantering och fysisk träning.
8. **Arbetsinriktad rehabilitering.**
9. Sjukskrivning, **individuellt anpassad**, vanl. kort tid
 - Om 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.

2326

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

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

2327

ArbetsplatsDialog för Arbetsåtergång, ADA

- 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.

2328

Fokusområden och möjliga interventioner vid konvergenssamtalet

- 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

2329

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

2330

Rehabiliteringsgarantin (1)

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

2331

Vad menar vi med "behandlingsresultat"?

Den drabbade mår bättre?

eller

Den drabbade återgår till jobbet?

2332

2332

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.

2333

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.**

2334

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.
- **Resultat: upplevelse av lägre krav på arbetet, bättre hälsa, lägre grad av utbrändhet och utmattning, samt mer delaktighet i arbetet än en kontrollgrupp.**

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

2335

Syftet med de reflekterande kollegiala grupperna

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

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

2336

Diskussionsteman som valdes

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

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

2337

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

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

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

2338

Resultat

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

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

2339

Några konkreta saker chefen kan göra för att skapa en friskare arbetsplats

2340

2340

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?

2341

2341

Ytterligare
material

2342

15.30-16.00

Konklusioner, konkreta råd
och praktisk planering av
insatserna

Avrundning och frågor

235
2

2352

ER sammanfattning av mina viktigaste budskap

2353

2353

Vad tar ni med er härifrån?

- Vad tar ni med er?
- Vad ska ni testa på hemmaplan?
- Vad saknar ni, vad skulle ni vilja att jag berättar mer om?
- Frågestund - alla frågor är välkomna.

2354

2354

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (1)

- ❑ Medarbetarna har ett liv utanför jobbet - hjälp dem ha det utan att behöva känna sig som svikare.
- ❑ Det kan räcka med att vara kvinna. På jobbet ska det inte märkas att du har barn. Hemma ska det inte märkas att du jobbar.
- ❑ Utbrändhet och utmattningsberor inte alltid på för mycket arbete. Alla former av missförhållanden på arbetsplatsen ökar risken.
- ❑ "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). Utmaningen är att räkna ut vilka problem som beror på individen respektive systemet.
- ❑ I en tillräckligt sunkig organisation blir alla sjuka förr eller senare. Vår stenåldershjärna kommer att uppfatta sig omgiven av en fientlig flock som hotar döda den.

2355

2355

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (2)

- ❑ Vår främsta stresskälla är samtidigt vår största möjlighet - andra människor.
- ❑ Vi behöver andra för att kunna må bra. Våra djupaste behov kan bara tillgodoses tillsammans med andra människor. Detta faktum är en gyllene möjlighet för den medvetne arbetsgivaren.
- ❑ Satsa på att erbjuda maximalt umgänge och stöd för alla.
- ❑ Ordna kollegiala samtalsgrupper för alla som vill vara med (förebygger och rehabiliterar i någon mån stressrelaterad ohälsa).
- ❑ Arbetsmiljöutbildning i extrem sammanfattning: Hur är vi med varandra här? Viktigast för att trivas på jobbet är att omsorgsfullt välja rätt kollegor och rätt chef.
- ❑ Förslag till gruppövning på din arbetsplats:
 - 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.
 - Vad kan vi tillsammans göra för att trivas bättre på jobbet?
 - Vilka nödvändiga förändringar kan bara ske med ledningens hjälp?

2356

2356

Förebygga utveckling av stressrelaterad psykisk ohälsa (3)

- ❑ Medarbetaren saknar ofta själv sjukdomsinsikt och stupar hellre på sin post än ber om hjälp.
- ❑ Chefen behöver därför känna igen och reagera på tecken på att medarbetaren är stressad och inte mår bra:
 - Någonting har ändrat sig, medarbetaren 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.
- ❑ Chefen måste veta hur var och en av hans medarbetare mår, hur hen trivs på jobbet, vad hen behöver av chefen och arbetsplatsen för att trivas.
- ❑ Gör en överenskommelse om att medarbetaren hör av sig vid alla tecken på att hen vantrivs eller börjar må sämre, och att du då kommer göra allt du kan för att hjälpa hen med det som behövs. Medarbetaren måste ha något att *hämta* hos sin chef.

2357

2357



2359

2359

Korrekt principer är som fyrar

We shall never cease from striving,
and the end of all our striving will
be to arrive where we began and to
know the place for the first time.

T S Eliot

2360

Tack för oss

Michael Rangne (berättade)
och Veronica Rangne (ritade)

Maj 2023



Veronica Rangne

2361