

Ett bättre arbetsliv med mindre stress

Idéskrift för chefer och arbetsledare

Innehåll:

Det lönar sig	4
Strategisk investering	6
Vad är stress	8
När tempot blir för högt	10
Ledningsfråga	14
Förändringsarbete	16
Några goda råd	18

Vad säger arbetsmiljölagen?

- Arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika fysiska och psykiska förutsättningar.
- Arbetstagaren ska ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetsituation och det förändrings- och utvecklingsarbete som berör arbetet.
- Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll ska utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Starkt styrt eller bundet arbete ska undvikas eller begränsas.
- Möjligheter till variation, social kontakt och samarbete ska eftersträvas.
- Möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling, självbestämmande och yrkesmässigt ansvar ska eftersträvas.

Läs mer på Arbetsmiljöverkets hemsida; www.av.se.

“Företagets viktigaste kapital sitter mellan öronen på medarbetarna. Det kapitalet måste vårdas för att inte förstöras. En stressad hjärna kan inte samarbeta, vara kreativ och hitta nya lösningar. Dessutom har alla hjärnor fötter som kan traska iväg till konkurrenterna.”

– Professor em Lennart Levi –



AFA försäkrar för ett bättre arbetsliv

AFA administrerar avtalsförsäkringar, bestämda i kollektivavtal eller andra överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter. Vi ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK.

Fler än tre miljoner människor omfattas av minst en av våra försäkringar. Genom försäkringsverksamheten får vi information om vad människor blir sjuka av och vilka skador som inträffar på arbetsplatser runt om i landet. Samtidigt stödjer vi forskning inom folkhälsa och arbetsmiljö.

Denna kunskap kommer nu företag och organisationer tillgodo genom en mängd aktiviteter. Det handlar om våra två arbetsmiljöprogram *Sunt liv.nu* och *Bättre arbetsmiljö och hälsa*, information och utbildningsinsatser. Varje år genomför vi också ett stort antal preventionsprojekt som alla syftar till att förbättra folkhälsan, arbetsmiljön och individens livskvalitet. Vi ger även stöd till arbetslivsinriktad rehabilitering.

Läs mer om AFA på www.afa.se eller om våra arbetsmiljöprogram på www.suntliv.nu respektive www.minarbetsmiljo.nu.



Det lönar sig att skapa förutsättningar för hälsa

Stress i arbetslivet slår hårt. Stress kan leda till ohälsa, som i sin tur leder till minskad effektivitet och sämre kvalitet i arbetet.

Fler och fler inser nu att stressförebyggande insatser är en nödvändig och självklar del i det ständiga förändringsarbete som behövs i varje framsynt organisation, både för att utveckla och behålla medarbetarna och för att attrahera morgondagens kunder och arbetskraft.

Den här broschyren vänder sig till dig som är chef och arbetsledare. Syftet är att inspirera till förebyggande insatser och positiv utveckling på din arbetsplats. Här finns starka skäl, spännande utmaningar och stora potentiella vinster.

Den som sätter medarbetarna och deras behov av utveckling i första hand, får uppleva underverk, både på det mänskliga och det ekonomiska planet.

Positiv spiral

Företag som satsar på personalens hälsa och välbefinnande har mycket att vinna. Det handlar om lägre personalkostnader, högre intäkter och ökad goodwill. Sjukfrånvaron minskar. Medarbetarna mår bättre. Effektiviteten, produktiviteten och kreativiteten ökar. Trivseln förbättras och arbetsplatsen blir mer attraktiv.

Vänta inte! Erfarenheter visar att det är betydligt mer kostnadseffektivt att satsa på förebyggande och hälsofrämjande arbete, än att reparera skador som redan skett. Detta minskar inte bara stressens skadeverkningar och kostnader, det sätter också fart på företagets alla goda krafter.

När medarbetarna trivs utvecklas företaget

- Låg personalomsättning

Du får personal som trivs, utvecklas, tar ansvar och har rutiner.

- Ökad effektivitet

Den som arbetar i en miljö där samarbete och idéer uppmuntras blir effektiv.

- Ökad flexibilitet och kreativitet

Den som trivs och mår bra i sitt arbete får stärkt självkänsla samt blir flexibel och kreativ. Den som är stressad ser inte möjligheterna.

- Friskare personal

Ihållande stress kan utlösa en lång rad sjukdomar. När den negativa stressen minskar, minskar också sjukfrånvaron.

En lönsam investering

Med fokus på det friska i företaget har Stora Enso genomfört ett långsiktigt, målinriktat utvecklingsprogram. Resultatet är ökad trivsel, färre sjukskrivningar, högre effektivitet och bättre kvalitet på arbetet. Ledarskapet var nyckeln till hälsa och trivsel. Stora Enso investerade cirka sex miljoner kronor vilket har lett till besparingar på minst 30 miljoner kronor.

Främja vs Förebygga

Att främja – understödja, gynna, befrämja, befordra, hjälpa föra fram, gynna, med mera.

Att förebygga – förekomma, förhindra, skydda mot, omintetgöra, avvärja, med mera.

Främja och förebygga har olika målsättning. Att främja innebär att erbjuda och möjliggöra medan förebygga handlar om att avvärja och skydda.

Känsla av sammanhang

Hälsa och välbefinnande ökar när man förstår sin uppgift i arbetsgruppen, när arbetet upplevs meningsfullt och hanterbart. Man talar ofta om KASAM – en känsla av sammanhang. (Källa: A Antonovsky)

Vad kostar stressen?

Kostnad för en slutkörd människa, beräknat per händelseförlopp:

- Tjänsteman drygt en miljon kronor.
- Chef cirka fyra miljoner kronor.

Händelseförlopp är tiden från första sjukdomstillfället tills dess att personen i fråga åter är arbetsför. Företagets kostnader omfattar sjukskrivning, rehabilitering, personalomsättning, kompetensförlust och produktionsförändringar under frånvaron. (Källa: Paula Liukkonen, docent i företagsekonomi)

Det finns inte några standardkalkyler som anger hur stor kostnaden kommer att bli, eftersom varje fall av sjukfrånvaro är unikt. Ett problem är att många verksamheter är sårbara för oplanerad frånvaro.

I kommuner och landsting räknar man inte på samma sätt. Där har man problem med timanställda och anställningskostnader. När verksamheten har många timanställda ökar anställningskostnaderna mycket snabbt. Det är inte ovanligt att en kommun har mellan 30 och 40 procent heltidsanställda och resten deltidsanställda.

Med många anställda ökar också risken för frånvaro. Inom offentlig sektor är det nödvändigt att ha många timanställda. Dessa korta anställningar är dyra.

På www.paula-liukkonen.se finns kalkyler för redovisning av anställnings-, närvaro- och frånvarokostnader.

Strategisk investering

Företagets värde består av medarbetarnas samlade motivation, erfarenhet och kompetens. Att kunna ta tillvara dessa egenskaper är avgörande för företagets framgång. Det gäller att vara flexibel och snabbt kunna bygga upp och tillämpa ny kunskap. Det betyder att medarbetarnas hjärnor varken får överbelastas eller understimuleras. Inte stressas, pressas och slitits ut.

Öka närvaron

Arbetet ska göras så attraktivt att den anställde hellre går till arbetet än stannar hemma. I en arbetsmiljö där ledning och arbetskamrater ser och värdesätter den anställdes arbete ökar närvaron.



Det lönar sig!

10 starka skäl att förebygga stress:

- Ökad kreativitet.
- Ökad effektivitet.
- Ökad produktivitet.
- Högre kvalitet.
- Större engagemang.
- Ökad trivsel.
- Större arbetsglädje.
- Minskad sjukfrånvaro.
- Lägre personalomsättning.
- Ökad goodwill.

Stress och irritation hänger ihop. Irritationen smittar. Mindre stress ger mera skratt! Skratt smittar.

Framgångsfaktorer

- Ledarskapsprinciper och metoder som ser anställda som framgångsfaktorer i stället för kostnader.
- En gemensam kommunicerad vision och målbild.
- En kultur som uppmuntrar till motivation, medverkande och gemensamt ansvarstagande.
- En arbetsorganisation som ger de anställda möjlighet till lämplig balans mellan arbetets krav, kontroll över arbetet, kompetensutveckling och socialt stöd.
- En organisation som aktivt integrerar hälso- och arbetsmiljöarbetet med verksamhetens utveckling.

Höga krav + små möjligheter att påverka + brist på socialt stöd = stress

Vad är stress?

Vi är skapade för ett hårt och farligt liv. Förr hjälpte stressen oss att snabbt kunna fly eller göra motstånd. Fortfarande är vi rustade för ett sådant liv, trots att påfrestningarna i dag är av helt annat slag.

Positivt eller negativt, stimulerande eller tröttande? Stress är en naturlig reaktion på de påfrestningar, utmaningar och krav som varje människa möter i sin vardag. Stress kan framkallas av både negativa och positiva händelser.

Tidsbrist och mycket att göra behöver inte alltid innebära skadlig stress. Vår hjärna mår bra av att ha roligt, arbeta och lösa problem.

Läs mer om stress på www.suntliv.nu och www.minarbetsmiljo.nu.

Brist på balans

- För mycket/lite jobb.
- För mycket/lite information.
- För mycket/lite förändring.
- För höga/låga krav.

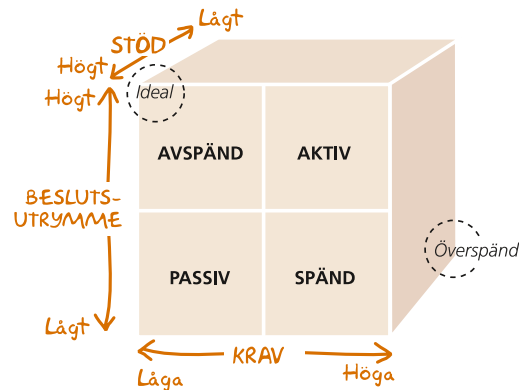
Vad som är för mycket, för lite eller fel varierar från människa till människa och från dag till dag. Därför är det viktigt att det hela tiden finns en dialog mellan medarbetarna och cheferna.

Stimulerande eller tröttande

Otydliga mål och brist på uppskattning är några av de främsta orsakerna till stress i arbetslivet. Studier visar att kombinationen höga krav, liten möjlighet att påverka och brist på socialt stöd är allra svårast att klara av.

Varför blir vi stressade?

Stress är ofta en sund reaktion på en onormal situation. Lagom mycket stress kan vara positivt. Det ger oss styrka att klara svåra uppgifter. Ofta är det först när vi känner att vi inte kan påverka situationen, som stressen blir negativ och tröttande. När stressen pågår under lång tid, utan tillfälle till återhämtning, blir den skadlig.



Krav-kontroll-socialt stöd-modellen Situationer med höga krav och låg egenkontroll, så kallat spänt arbete, är den mest påfrestande situationen. Här är stressnivåerna högre och stressrelaterat beteende och stressrelaterade sjukdomar vanligare. En situation där kravnivån är densamma men egenkontrollen större är betydligt gynnsammare. Arbetsplatsens sociala klimat och det stöd som individen får från sin omgivning, kan fungera som ett skydd mot stress. (Källa: T Theorell och R A Karasek)

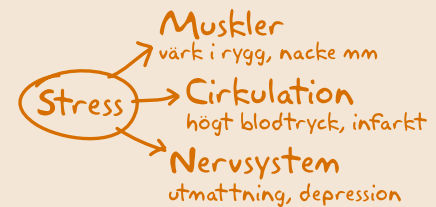
Vanliga orsaker till stress i arbetslivet

- Brist på balans mellan arbetstid och arbetsuppgifter. Man får eller ger sig själv inte den tid som behövs för att utföra sitt jobb på ett tillfredsställande sätt.
- Bristande ledarskap. Brist på stöd, feedback och information.
- Brist på möjlighet att nyttja sin erfarenhet och kunskap.
- Brist på inflytande.
- Brist på balans mellan ansvar, befogenheter och resurser.
- Vaga, obegripliga eller outtalade mål.
- Brist på uppskattning och belöning. Erkännande, lön, status och beröm.
- Brist på möjlighet att framföra och få gehör för klagomål.
- Brist på avlastning.
- För många alltför enkla och monotona arbetsuppgifter.
- Dåligt kamratskap. Mobbning och olösta konflikter.
- Skiftarbete med oregelbundna arbetstider.
- Brister i den fysiska arbetsmiljön, till exempel tunga arbetsmoment, buller, dålig belysning och lösningsmedel.
- Våld eller hot om våld.
- Betungande ansvar för andra.
- Otrygghet. Ständig förändring, nedskärning, omplacering etc.
- Värdegrundskonflikt. Arbetets värdegrund stämmer inte överens med individens personliga principer. Det kan även finnas skilda värden inom organisationen, vid till exempel sammanslagning av olika enheter eller företag.
- Brist på rättvisa. Inte klart hur man blir befordrad eller belönad. Systemet kan vara godtyckligt och medarbetarna får känslan av att de behandlas olika.

Vad händer i kroppen?

När vi ställs inför en plötslig utmaning – en stressor – så mobiliserar kroppen alla krafter. Musklerna spänns, stresshormonerna adrenalin och noradrenalin pumpas ut i kroppen. Vakenhet och uppmärksamhet skärps, hjärtat klappar snabbare, blodtrycket höjs och energi frigörs.

När vi utsätts för långvarig stress, utan möjligheter till återhämtning, tar kroppen stryk. Stresshormonet kortisol ökar i kroppen. Risken för utmattning, hjärt- och kärlsjukdomar, diabetes, depression och andra stressrelaterade sjukdomar ökar.



Skapa rätt förväntningar

Vid till exempel en omorganisation är det viktigt att personalen är förberedd på att det kan ta tid innan förändringen faktiskt medför en förbättring. Till en början kan det till och med bli värre. Det är viktigt att skapa rätt förväntningar på förändringen och förankra den väl hos alla medarbetare.

Begreppsförvirring

Allvarlig och långvarig stress, utbrändhet, utbränning, trötthetsyndrom eller utmattningsdepression. I Sverige har vi inte något enhetligt begrepp för ohälsa orsakad av stress.

Professor Christina Maslach myntade uttrycket "burn out". Uttrycket "utbränd" för tankarna till ett utbränt hus, där bara skalet står kvar. Mer korrekt skulle vara att tala om urladdad.

Utbränd är heller ingen medicinsk term. En expertgrupp tillsatt av Socialstyrelsen föreslår att diagnosen utmattningssyndrom ska användas när orsaken till ohälsa antas vara långvarig stress.

Oberoende om stressen beror på arbetet eller inte.



När tempot blir för högt

Hög korttidsfrånvaro, sjuknärvaro, ökad övertid, rykten och dålig stämning är varningssignaler som tyder på negativ stress. Samma sak sker när tystnaden breder ut sig eller när medarbetare tappar förmågan att sätta gränser för sitt arbete.

I många företag har medarbetarna så mycket att göra att de inte har tid att stanna hemma när de är sjuka. Samtidigt som de smittar andra tar det längre tid för dem att bli fullt friska. Räkna med att den som är allvarligt stressad varken kan eller vill inse att något är fel.

Vad betyder övertid?

Att arbeta övertid behöver inte innebära stress. Om man har möjlighet att bestämma över sin egen arbetstid behöver inte övertid skapa mental trötthet. Faran ligger i att oron för jobbet och morgondagen stör sömnen och därmed möjligheterna till återhämtning.

Även positiv stress kan vara farlig

Ett visst mått av stress är positivt för att göra ett gott jobb. Men i längden är det ohållbart att jobba 60 timmar i veckan, trots att man älskar sitt jobb.



Ett exempel: Kalle är chef på ett företag. Han arbetar hårt. Jobbet är meningsfullt, stimulerande och utvecklande. Han har stort inflytande över sina arbetsuppgifter och sin arbets-situation. Han lär sig nya saker varje dag, har bra betalt och får ofta beröm. Kalle arbetar på högvarv. Arbetet är en utma-ning. Det innebär stress, men inte ångest eller leda.

Även om utmaningar kan bli slitsamma har de inte lika starkt samband med sjukdom som det trista, glädjelösa arbe-tet. Men det finns ändå en risk för att Kalle hamnar i den så kallade honungsfällan. Motivationen blir så hög, att privatliv och vila känns som irriterande avbrott i arbetet.

Det gränslösa arbetssättet

Organisationens behov av att snabbt kunna anpassa sig till de allt snabbare förändringarna i omvärlden leder till ständig variation i antal anställda, arbetstider, arbetsbelastning och kompetens. Samtidigt som ny teknik blivit något av en förut-sättning för positiv utveckling kan den också innebära ökad stress. Gränslös kommunikation och gränslösa arbetsformer har skapat nya förutsättningar för arbete. Flytande arbetsti-der, arbete på distans, öppna kontorsmiljöer och ökad till-gänglighet via e-post och mobiltelefon kan både öka och minska stressen i arbetslivet. Hur det påverkar människor beror bland annat på hur tekniken hanteras.

Tekniken har även gett oss möjlighet att enkelt söka kun-skap. Det blir allt vanligare att söka information på Internet och därmed ställa högre krav på experterna. Men frågan är om informationen är korrekt?

I det kundorienterade företaget och i relationstäta yrken styrs vardagen dessutom till stor del av kundernas önskemål. Och många kunder saknar förståelse för an-ställdas arbetssituation.

Mindre mobilt

Kontor och miljöer som bygger på att människor är mobila, det vill säga måste hämta sina saker i ett skåp och sedan leta upp en arbetsplats, är sällan människovän-liga. Studier visar att effektiviteten kan minska när arbetsplatsen blir alltför mobil.

Teknikstrul

Hur är det med utrustning, teknik och program? Är de användarvänli-ga och uppdaterade? Håller de vad de lovar? Finns det support? Har alla berörda fått tillräcklig utbildning?

Stanna upp och fundera

Det är viktigt att stanna upp och "fråga sig själv" om vilka av sina egna värderingar och handlingar som skapar närvaro och frånvaro för en själv och för ens medarbeta-re. Vilka signaler sänder du som chef när du skickar e-post till dina medarbetare långt efter arbetsdagens slut?



Tänkvärt!

För de flesta består livet av 25 procent arbete. Resterande 75 procent är tid för familj och fritid. Är det då rimligt att arbetet ska leda till förlamande trötthet?



Kroppen säger ifrån

Människor reagerar olika på stress:

- Man känner sig trött på morgonen fastän man sovit länge och ostört flera nätter i rad.
- Man känner sig likgiltig och bryr sig inte om vad som händer, eller reagerar på annorlunda sätt i vardagliga situationer.
- Man får kort stubin och blir lätt irriterad.
- Fysiska symtom som ont i magen, spänningshuvudvärk eller hjärtklappning.

Tecken på allvarlig stress:

- Ihållande trötthet och/eller utmattning.
- Allvarliga sömnstörningar.
- Dåligt humör – irritation och låg tolerans.
- Ökad känslighet för smärta och infektioner.
- Muskelspänningar, yrsel.
- Allvarliga minnesstörningar, koncentrationssvårigheter.
- Svårt att ta in flera intryck samtidigt.
- Låg stresstolerans.
- Överkänslighet för ljud och ljus.
- Ständigt återkommande huvudvärk, ont i magen eller hjärtklappning.

OBS! Dessa tecken kan ha flera orsaker. Rådgör gärna med läkare.



Sex råd till dig som chef

1. Satsa på dig själv.

Du behöver utbildning och stöd för att kunna vara en bra chef.

2. Sätt tydliga mål.

Målen ska kunna uppnås och vara begripliga så att varje medarbetare kan bryta ner dem till egna individuella mål.

3. Ställ rimliga krav.

Fråga dina medarbetare hur de upplever sin arbetssituation. Tänk på att dina värderingar och handlingar påverkar kulturen och klimatet.

4. Ge socialt stöd.

Lär känna dina medarbetare och visa att du bryr dig. Glöm inte medarbetarsamtalen och de gemensamma fikarasterna.

5. Delegera och samarbeta.

Ge medarbetarna inflytande och möjlighet att bestämma över sitt eget arbete. Då får du avlastning och möjlighet att vara en bra chef.

6. Ge återkoppling.

Visa uppskattning, ge beröm och belöning. Alla behöver bli sedda, uppskattade och få feedback.



Stress är en ledningsfråga

Förr trodde man att stress kunde avhjälpas med bättre stresshantering. I dag vet vi att vi först och främst måste ta bort orsakerna till stress. Det betyder att grundläggande strukturer i organisationen ska utgöra förutsättningar för att god hälsa skapas. Detta genom ledarskap, medarbetarskap och inflytande.

Det är svårt att vara chef

Om varken samhället, verksamhetens ägare eller medarbetarna ger bra stöd till dig som chef, hur kan de då förvänta sig bra stöd från dig? Det stöd som medarbetarna kan ge varandra, kan inte en medarbetare ge sin chef. Därför är det viktigt att chefer ger varandra stöd.

Chefskap är en komplex uppgift som förutsätter god orientering i såväl affärer som relationer. Chefens arbete är i många fall stimulerande med stora möjligheter att lära nytt. Men det kan också vara ensamt och krävande.

Leda eller chefa?

Det är skillnad på att vara chef och att vara ledare. Ibland förväntas chefskap där ledorden är driva, förvalta och utveckla verksamheten. Ibland förväntas ledarskap med uppbyggande, vidmakthållande och utvecklande av relationer. Ibland har uppdragsgivaren och medarbetarna olika förväntningar på chefen.

Chef kan man vara för en stor grupp medarbetare, men för att kunna leda alla på ett tillfredsställande sätt måste det finnas förutsättningar för att utveckla en personlig relation med var och en samt ha en bild av varje medarbetares arbetssituation och arbetsuppgifter. Chefen ska vara tillgänglig och närvarande, kunna se, höra och bekräfta. Hur ska medarbetarna annars få det stöd och den uppskattning de behöver? En grundregel kan vara att varje medarbetare behöver fem procent av chefens tid.

Hur mår du, chefen?

Hur mår du som chef? Hur är det med din stress? Hur ser du på ledarskapet? Dina högre chefer kan vara både stresshögare och stressdämpare. Därför är ledarskapsutveckling grundläggande i allt förändringsarbete.

Denna modell kan användas för att fördela ansvaret mellan chef och medarbetare.

Organisationens ansvar	Individens ansvar
Avglorifiera "Mycket att göra-syndromet".	Etablera balans mellan arbete, familj och fritid.
Övertidsbevakning.	Gå hem när arbetsdagen är slut.
Ge tid för återhämtning.	Gör saker som skiljer sig helt från arbetet, ha roligt!
Chef/medarbetarsamtal.	Förbered dig väl på ett samtal med din chef om balansen mellan arbete, familj och fritid.
Personlig utveckling/ledarutveckling.	Personlig utveckling. Växa, fördjupas, arbeta med att utveckla sig själv.
Skapa möjligheter för nätverk.	Odling relationer, utveckla nätverksstöd, få bekräftelse på den man är.

Denna figur ingår i Volvos program mot utbrändhet

Inflytande, belöning och socialt stöd

I och med att medarbetarna får information och inflytande ökar förutsättningarna för delaktighet. Då kan de påverka och förbättra sin egen situation. Det gör arbetet roligare och mer produktivt.

För att arbetssituationen ska bli riktigt bra, behövs dessutom begripliga, gemensamma mål och bra belöningssystem. Lönen är en viktig motivationsfaktor. Vi människor kan klara en stor portion ansträngning förutsatt att vi får en motsvarande portion belöning och möjlighet till återhämtning. Belöningen kan bestå av pengar, befordran, beröm eller andra bevis på uppskattning. I förlängningen ger det ökad social status och förbättrad självkänsla.

Spelregler för arbetet

På många arbetsplatser är det status att ha för mycket att göra. Man hoppar över lunch och fikapaus, arbetar övertid och tar med sig jobb hem. Vad säger din företagskultur?

- Lunch och fikapaus?
- Övertid?
- Tillgänglighet – mobil, e-post med mera?
- Är det ok att tacka nej?
- Är det ok att göra fel ibland?

Socialt stöd

Hjälp och förståelse från familj, vänner, chef och arbetskamrater fungerar som en buffert mot stress.

Medarbetarsamtal

Inför ett medarbetarsamtal krävs planering, förberedelser, tid, lugn och ro. Mötet ger möjlighet till ömsesidig återkoppling, diskussion om möjligheter och krav, gemensamma åtaganden och överenskommelser.

Inflytande

Är att kunna påverka:

- Arbetstid, rast och semester.
- Om det ska göras.
- Vad som ska göras.
- Hur det ska göras.



Uppmärksamma det som gjorts, i stort och smått. Det tydliggör sambandet mellan ansträngning och resultat, reducerar stress och stärker både individens och gruppens självförtroende.

Sex steg för förändring

1. Fånga upp varningssignaler

- Hur mår dina medarbetare?
- Minskad produktivitet?
- Ökad övertid?
- Ökad sjukfrånvaro?
- Ökad irritation/dålig stämning?

2. Fråga dina medarbetare

- Hur är det med hälsan och trivseln?
- Vilka faktorer orsakar stress?

3. Ta tag i problemen

4. Förändra

Integrera det stressförebyggande arbetet i all verksamhet. Gör alla medarbetare delaktiga i utvecklingsarbetet.

5. Följ upp

- Stress, hälsa och välbefinnande.
- Produktivitet, effektivitet och kvalitet.
- Ekonomiska vinster.

6. Pågående process

Tänk på att förändringsarbete är en ständigt pågående process.

Kontinuerligt förändringsarbete



Att förebygga stress och ohälsa är ett långsiktigt förändringsarbete. Det gäller att fånga upp varningssignaler och prioritera. Kom ihåg att allt utvecklingsarbete tar tid. Det går inte att förändra allt över en natt.

Det finns mycket kunskap om hur arbetsplatser ska utformas och fungera för att vara människovänliga. Inflytande, arbetsglädje och gemensamt engagemang kännetecknar den goda organisationen.

Mål, värderingar och vision. Är företagets mål och värderingar tydliga? Känner alla till visionen? Har medarbetarna egna mål som ligger i linje med organisationens mål?

Meningsfullhet. Har medarbetarna meningsfulla, stimulerande arbetsuppgifter? Får de använda sina kunskaper och erfarenheter?

Inflytande/kontroll. Får medarbetarna delta i de beslut och åtgärder som påverkar deras arbete?

Ansvar. Får medarbetarna ta eget ansvar? Har de tillräckligt med resurser och befogenheter?

Belöning. Får medarbetarna tillräckligt med uppskattning? Får de uppmuntran? Blir de sedda?

Arbetsbelastning och krav. Står arbetsuppgifterna i proportion till medarbetarnas förmåga och resurser? Är kraven lagom höga?

Roller och befattningsbeskrivningar. Vet alla vad som förväntas av dem och vem som ska göra vad?

Arbetstid och övertid. Har medarbetarna tillräckligt med tid för att göra sitt jobb på ett tillfredsställande sätt? Finns det balans mellan arbete och fritid? Var går gränsen för övertid? Går cheferna oftast hem när arbetsdagen är slut?

Gruppens storlek. Är arbetsgrupperna lagom stora, så att chefen kan vara synlig och finnas till hands?

Återhämtning. Får medarbetarna tid för återhämtning efter krävande arbetsinsatser och projekt?

Dialog, utvecklingssamtal och information. Får alla rätt information i rätt tid? Har medarbetarna möjlighet att göra sig hörda? Får de gehör för klagomål? Får varje medarbetare möjlighet till minst ett utvecklingssamtal varje år? Diskuteras balansen mellan arbete och fritid vid utvecklingssamtalen?

Social gemenskap. Finns det möjligheter till socialt umgänge, så att arbetskamrater kan umgås, stödja och hjälpa varandra? Har man gemensamma fikaraster? Deltar chefen?

Kompetensutveckling. Får medarbetarna möjlighet till kompetensutveckling?

Trygghet och rättvisa. Har medarbetarna fått klara besked om anställningstrygghet och karriärsutveckling?

Fysisk arbetsmiljö. Finns det brister? Vilka åtgärder behövs?

Kom igång med hälso- och arbetsmiljöarbetet

En bra arbetsmiljö skapar attraktiva arbetsplatser. Det är viktigt att man tar hänsyn till arbetsmiljö och den enskildes hälsa i alla beslut som rör arbetet och arbetsplatsen. Se företagshälsovården som en resurs och utveckla samarbeten med andra liknande aktörer.

Arbeta systematiskt

Det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) ska integreras i verksamhetsutvecklingen. Att arbeta med SAM är att i det dagliga arbetet fatta beslut och genomföra åtgärder så att de anställda varken skadas, blir sjuka eller far illa på annat sätt. Det handlar om att uppmärksamma och ta hänsyn till både psykologiska och sociala förhållanden och arbetsmiljöfrågor av "teknisk" karaktär.

Mer information om SAM:
Arbetsmiljöverket: www.av.se
Prevent: www.prevent.se



Vad gör man när någon visar tecken på ihållande stress?

Först och främst gäller det att vara medmänskliga, finnas till hands, bry sig om och lyssna.



Några goda råd på vägen

Chef och medarbetare har naturligtvis tillsammans ett ansvar för sin egen arbetssituation. Det gäller bland annat att hitta balans mellan arbete, familj och fritid samt att avsätta tid för att ha roligt och utvecklas. Att tillsammans planera arbetet kan vara ett sätt att få arbetstiden att räcka till.

Balansera. Försök hitta en balans mellan arbete och fritid som passar dig. Skilj på arbete och fritid.

Sätt realistiska mål. Lär känna dina begränsningar och sätt upp en rimlig nivå för ditt arbete. Du behöver inte vara duktig på allt. Du behöver inte jämföra dig med andra. Det är ok att säga ifrån när kraven blir för höga och ok att be om hjälp.



Ge dig tid, inte övertid. Se till att du får tid för eftertanke och återhämtning, för utveckling och glädje. Och för att göra ingenting. Överplanera inte. Lämna jobbet efter ordinarie arbetstid.

Sortera, prioritera och delegera. Vad är viktigt, mindre viktigt? Vad kan du välja bort och välja till? Vad kan du överlåta till andra? Bortse från sådant du inte kan påverka och sådant som inte ligger på ditt bord. Sök stöd från kollegor och vänner så att du får perspektiv. Be om betänketid.

Slösa inte energi. Reta inte upp dig på småsaker och ta inte ut någon katastrof i förskott.

Reflektera. Vilka situationer skapar stress för dig? Vad är det som händer? Hur reagerar du? Vad kan du undvika eller förändra? Hur tillgänglig behöver du vara? Vad måste du acceptera? Vad kan du göra för att ändra attityd till det?

Bygg och vårda ditt sociala nätverk. Sök socialt stöd och vårda relationerna med familj, vänner, arbetskamrater och grannar. Umgås med människor du tycker om.

Engagera dig. Delta i utvecklingsplaner och beslut på arbetet. Bry dig om vänner och medarbetare.

Lätta på trycket. Tala om vad du tycker och känner. Det är bättre att du säger ifrån än att du bär ilskan inom dig.

Motionera och ät sunt. Rör på dig minst en halvtimme varje dag. Det ger mera ork, bättre kondition och utlopp för din stress. Att äta sunt betyder bland annat att man äter på regelbundna tider.

Paus, avkoppling och sömn. Lär dig varva ner och se till att du får tillräckligt med sömn. Den djupa sömnen är viktig för kroppens återhämtning och uppbyggnad. Ta paus under dagen – sträck på benen, prata med arbetskamraterna etc.

Stressdämpare

Sömn

När oron för morgondagen stör sömnen ökar risken för allvarlig stress och utmattning.

Paus

Alla behöver tid att stanna upp, tänka, smälta intryck och slappna av. Det ger både återhämtning och social samvaro.

Fysisk aktivitet

För att må bra behöver vi röra på oss. Det betyder mycket för hälsan. Att dagligen ta en rask promenad ger bra motion.



Denna idéskrift vänder sig till dig som är chef eller arbetsledare inom offentlig eller privat sektor. Vi hoppas att broschyren kan fungera som ett stöd i ditt systematiska arbete med förebyggande och hälsofrämjande insatser – för ett bättre arbetsliv med mindre stress.

Som komplement till idéskriften finns AFA:s två webbplatser www.suntliv.nu (för kommuner och landsting) och www.minarbetsmiljo.nu (för privata företag). Där finner du artiklar och fakta om systematiskt arbetsmiljöarbete, fysisk och psykosocial arbetsmiljö, livsstil och hälsa.

Fler exemplar av skriften kan beställas kostnadsfritt på www.afa.se.

