

Ett hälsosammare arbetsliv

– Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden

Annemarie Hultberg

Den psykiska ohälsan ökar och stress i arbetslivet är en starkt bidragande orsak. Institutet för stressmedicin (ISM) har nyligen publicerat en vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden. Artikeln är en sammanfattning av denna och beskriver riskfaktorer för stress och psykisk ohälsa på arbetsplatsen men också friskfaktorer och det som kännetecknar en hälsofrämjande arbetsplats. Den tar även upp exempel på effektiva metoder för att skapa ett hälsosammare arbetsliv.

Annemarie Hultberg arbetar som utvecklingsledare för det preventiva och hälsofrämjande arbetet på ISM.

Kontakt; annemarie.hultberg@stressmedicin.com

Institutet för stressmedicin, Gruvgatan 8, 421 30 Västra Frölunda

www.stressmedicin.com

Bakgrund

Forskningen om faktorer som bidrar till att skapa friska organisationer utvecklas snabbt. Redan nu finns betydande praktisk och vetenskaplig kunskap som visar på metoder för att uppnå hälsosamma organisationer. Vi vet tillräckligt för att agera! Samtidigt ser vi hur den psykiska ohälsan ökar och vi vet att stress i arbetslivet är en starkt bidragande orsak. Den ökade effektivisering som startade med krisåren i början av 90-talet har lett till att en större andel idag upplever ”för höga krav”(1). Detta gäller framförallt de landstingsanställda. En allvarlig konsekvens av ett ökat tempo och sti-

gande kvalitativa krav är att vi knappar in på återhämtningsmöjligheterna. Under andra halvan av 90-talet ökade även andelen personer som anser sig ha för liten kontroll (framförallt landstings- och kommunanställda).

Frågan är varför den ökade kunskapen om sambanden mellan stress och psykosocial arbetsmiljö inte används i större utsträckning? Institutet för stressmedicin (ISM) har nyligen publicerat en vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden(2). Denna skall vara ett stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet framförallt för offentliga arbetsgivare.

Vägledningen ger en sammanfattande beskrivning av riskfaktorer för stress och psykisk ohälsa på arbetsplatsen men också friskfaktorer och det som kännetecknar en hälsofrämjande arbetsplats. Den beskriver även effektiva metoder för att skapa ett hälso-sammare arbetsliv. Denna artikel är en sammanfattning av vägledningen.

Hälsa som en resurs

Hälsofrämjande arbetsplatser är ett vitt begrepp som involverar strategisk ledning och styrdokument, organisationskultur och ledarskap, organisation och bemanning, hälsofrämjande aktiviteter för personalen och tillgång till företagshälsovård. Det är med andra ord de kombinerade satsningarna som görs för att förbättra arbetsorganisation och arbetsmiljö, främja delaktighet bland anställda i hälsoaktiviteter samt uppmuntra personlig utveckling(3). Gemensamt är att man fokuserar på möjligheter till god hälsa.

Ett sätt att definiera hälsa som stämmer väl överens med ansatsen för hälsofrämjande arbetsplatser är ”att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav och förverkliga vitala mål”(4). Vardagens krav innebär de påfrestningar vi ställs inför både i arbetet och privat. Dessutom krävs ett resursöverskott för att kunna förverkliga visioner och mål, både för egen del och i arbetet. Hälsofrämjande arbetsplatser beskriver inte bara vilka satsningar som kan behövas utan även på vilket sätt arbetet bör bedrivas. Viktiga kriterier för ett hälsopromotivt arbete är att fokus

skall ligga på främjande, att man bör ha ett arenatänkande och utgå från att varje arbetsplats är unik, sträva efter delaktighet samt ett processinriktat arbetssätt(5).

En god psykosocial arbetsmiljö

Rimliga krav, egenkontroll och socialt stöd är viktiga delar i en god psykosocial arbetsmiljö. Likaså att få belöning/erkänsla för det arbete som utförs. Det är också viktigt att arbetet känns meningsfullt, hanterbart och begripligt. En sammanfattning av dessa kunskapsfält, mynnar ut i följande rubriker för en god psykosocial arbetsmiljö(6):

- Krav
- Inflytande i arbetet
- Socialt stöd
- Mening i arbetet
- Förutsägbarhet
- Belöning

Krav

En rimlig arbetsbelastning utan svåröfrenliga krav och med möjlighet till återhämtning är en av de viktigaste faktorerna för en god psykosocial arbetsmiljö. Enligt den s.k. krav-kontroll-stöd modellen har man framförallt visat att en kombinationen av att vara utsatt för orimliga krav och samtidigt ha litet inflytande över arbetet (spänd arbetssituation) innebär en hälsorisk(7). I senare forskning har man även konstaterat att då kravnivåerna stigit generellt har det i många fall lett till att man inte kan utnyttja kontrollen/beslutsutrymmet (en s.k. aktiv arbetssituation) p.g.a. allt för

stor arbetsvolym och/eller för hög arbetstakt. Den höga arbetsvolymen kan i extrema fall ta över allt och göra modellen ogiltig(1).

Därför är insatser för att skapa en rimlig arbetsbelastning av högsta prioritet. Exempel på detta kan vara att genom verksamhetsutveckling effektivisera arbetet, att öka den grundläggande bemanningen, skapa resurspooler för att reducera en hög arbetsbelastning, avlastning av arbetsuppgifter för att orka arbeta kvar, lindrigare fysisk arbetsbelastning genom arbetsrotation och olika former av arbetstidsförkortningar. Man bör även sträva efter en överensstämmelse mellan arbetets krav och individens kompetens. Att erbjuda kompetensutveckling kan vara en väg, men kanske än viktigare är att bygga in tid för reflektion och lärande i det dagliga arbetet. Det senare innebär samtidigt en form av återhämtning.

Perioder av vila och återhämtning är viktiga för att kunna möta nya krav. En snabb aktivering av kroppens "alarsystem" vid ökad stressbelastning och en snabb återgång till psykologisk och fysiologisk basnivå efter energimobilisering innebär ett ekonomiskt användande av kroppsliga resurser. Därför är det viktigt att skapa möjligheter till återhämtningspauser i arbetet, att begränsa overtiden, skapa återhämtning mellan olika arbetstoppar och längre sammanhängande ledighet. Återhämtning handlar även om att skapa balans i livet. För organisationen är det viktigt att respektera gränserna mellan arbete och fritid och för den enskilde att planera för balans mellan arbetsliv och privatliv. Andra

viktiga insatser för att öka den egna återhämtningen kan vara att motivera ofta, ge tid för vila och reflexion, skapa förutsättningar för en god sömn och värna om nära relationer som ger lust och energi.

Inflytande i arbetet

Att ha inflytande/beslutsutrymme i arbetet, även kallat kontroll är en annan viktig komponent i krav-kontroll modellen. Det kan handla om att ha kontroll över själva arbetet (uppgiftskontroll), exempelvis att man kan påverka hur arbetet skall utföras, vilka arbetsuppgifter man skall utföra, i vilken ordning dessa skall tas, när arbetsuppgifterna skall utföras och när man får ta paus. Det handlar också om att ha inflytande över sina arbetstider, att man kan ge förslag till förändringar och att man kan delta i beslut inför förändringar. Kontroll kan även handla om att ha och få lov att utveckla en relevant kompetens för att kunna ta kontroll över oväntade situationer.

Det finns många exempel på interventioner som gjorts för att stärka medarbetarnas inflytande i arbetet. Cheferna har en nyckelroll när det gäller att öka medarbetarnas delaktighet. Exempel på lyckade satsningar är program för att höja chefers kompetens i psykosociala frågor. Ett program med föreläsningar och diskussioner relaterat till det praktiska vardagsarbetet ledde till en förbättrad kontrollupplevelse för de anställda(8). Projekt som haft som mål att förändra arbetstiden har ofta visat att viktigare än val av arbetstidsmodell är den förändringsprocess med vilken modellen genomförts.

Att vara omsorgsfull i genomförandet utifrån ett helhetsperspektiv snarare än att hitta ”den bästa arbetstidsmodellerna” verkar vara ett råd inför planerade arbetstidsförändringar(9).

Socialt stöd

Ett socialt stöd innebär till exempel att det finns möjlighet att ha kontakt och gemenskap med andra människor och att få stöd från chefen. Detta kan minska effekten av låg kontroll och höga krav. Man brukar tala om fyra kategorier av socialt stöd: emotionellt stöd, praktiskt stöd, stöd genom upplysning/information och stöd i form av uppskattning. Ett gott socialt utbyte mellan chefer och medarbetare motverkar stress och utbrändhet. Stöd från chef(er) när arbetet känns besvärligt har visat sig vara en stark faktor för långtidsfriskhet(10). Teamarbete, nätverksträffar, intern och extern handledning kan minska den psykosociala belastningen.

Kafferasten och andra tillfällen till småprat på arbetsplatsen utgör ett slags socialt underhållsarbete som bidrar t.ex. till att upprätthålla en god kommunikation inom arbetsgruppen samt mellan chef och medarbetare. I längden straffar det sig om tillfällen som dessa tas bort. Det behövs kommunikation om allt från värderingar och visioner, svårigheter och roller i arbetet, till det vardagliga småpratet som bildar ”kittet” i den psykosociala arbetsmiljön.

Utfrysning är en viktig riskfaktor för nedsatt arbetsförmåga(11). Bidragande organisatoriska orsaker till uppkomst av mobbning på arbetsplatsen kan till exempel vara upprepade

omorganisationer, svagt och/eller otydligt ledarskap samt oförmåga att hantera konflikter(12). I en frisk organisation är konflikter viktiga och behandlas konstruktivt. Viktiga grundbultar för att undvika att konflikter går in i en destruktiv spiral är att ta tag i konflikten så snart den börjar sprida olustkänslor eller obehag och att söka hjälp i tid(13). Lika viktigt är att inta ett proaktivt förhållningssätt och förstärka det sociala stödet genom att arbeta med kommunikation och konflikthantering.

Mening i arbetet

Arbetsplatsen är en arena där vi kan växa och stärka vår hälsa. Ett bra arbete utvecklar individens känsla av sammanhang (KASAM) och motverkar stress(14). Ett starkt KASAM innebär en stabil förmåga att bedöma verkligheten, en upplevelse av att det finns resurser och möjlighet att agera utifrån de krav som ställs samt inte minst en drivkraft att skaffa både kunskap och resurser för att lösa sin uppgift. Att uppleva mening i arbetet är ett sätt att uttrycka just denna drivkraft som lockar fram ett engagemang och ger energi och livsglädje. För att stärka medarbetarnas känsla av sammanhang är det viktigt att tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna. Att återkommande initiera samtal om värderingar för arbetet/organisationen främjar också känslan av meningsfullhet. Ett annat sätt att stärka meningen i arbetet kan vara att med ett uppskattande förhållningssätt inrikta sig på det som gör att en organisation är ”i sitt esse” och med detta som grund skapa en vision av vad en organisation

skulle kunna vara och uppnå i framtiden(15).

Förutsägbarhet

Begriplighet handlar om i vilken utsträckning man upplever att all information och alla intryck är någorlunda förnuftsmässigt gripbara, strukturerade och förutsägbara. Ett starkt KASAM innebär en stabil förmåga att bedöma verkligheten, vilket också ökar förutsättningarna att välja och hantera de copingstrategier som är mest ändamålsenliga utifrån situationen. Tillgång till feedback, att målformuleringen för arbetet är tydlig och känd för alla och en tydlighet i yrkesrollen ökar förutsägbarheten.

Det är viktigt att förstå helheten i organisationen och se hela kedjan: vision, mål och strategi sammanlänkade med de egna arbetsuppgifterna. Det är ledningens uppgift att förmedla organisationens värdegrund, vision och identitet till medarbetarna på ett begripligt sätt. Detta är ett arbete som kräver ständig dialog och reflektion.

Återkoppling kan göra såväl yrkesroll som arbetsinsats klarare och har en viktig funktion för både arbetstillfredsställelse och engagemang. Återkoppling i form av erkänsla och uppskattning för utfört arbete har ett starkt samband med stabil närvaro(16). Chefen bör särskilt ge tillfälle till samtal om svårigheter i arbetet.

Det är även viktigt att ge möjlighet att diskutera och gemensamt genomföra förändringar liksom att involvera medarbetarna i att skapa tydliga, gemensamma och realistiska mål. Det är lättare att både ge och ta emot feed-

back om det finns tydliga och för alla kända kriterier för arbetsuppgifternas mål, genomförande och kvalitet.

Belöning

Obalans mellan ansträngning och belöning kan orsaka olust, stress och på sikt ohälsa(17). Belöning ges när det finns möjlighet att göra en god arbetsinsats och se resultatet, få erkänsla, ersättning och respekt för gjorda insatser och att kunna utvecklas. Det behöver därför finnas resurser för att göra ett bra jobb där man kan vara nöjd med kvaliteten på sitt utförda arbete. Belöning kan ske i form av lön, erkännande, uppskattning, stöd och arbets säkerhet samt karriärmöjligheter med mera.

Försämrade anställningstrygghet är ett uttryck för osäkerhet i arbetet som kan leda till psykisk ohälsa(18).

Erkänsla och respekt i yrkesrollen och för utförda uppgifter har ett tydligt samband med hållbar arbetshälsa och medarbetarskap inom vård och social service(16). En tillfällig obalans kan ofta accepteras, men i längden skapar det negativa känslor om man som medarbetare upplever att man anstränger sig hårt utan att belönas för detta. Känslan av att inte ha blivit uppskattad på ett adekvat sätt eller av att ha blivit orättvist behandlad skapar stress. Hög ansträngning i kombination med låg belöning är det förhållande som skapar mest känslomässig stress(17).

För hög arbetsbelastning kan styras av egna orealistiska ambitioner och/eller av överkrav från arbetsledning eller patienter/klienter. Den som byg-

ger sin självkänsla utifrån egna prestationer löper större risk för stressrelaterade besvär när ansträngning och belöning är i obalans. Obalans kan alltså vara ett resultat av både individens och organisationens ambitioner och krav. För att nå balans behöver man arbeta parallellt med båda.

Hälsofrämjande ledarskap

Kännetecknande för ett hälsofrämjande ledarskap(19) är t.ex. att visa omtanke om sina medarbetare, att tillhandahålla möjligheter för medarbetarna att ha kontroll över arbetsmiljön och sin arbetssituation och skapa förutsättningar för delaktighet. Det är även viktigt att tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna samt att tillhandahålla en struktur när det behövs, särskilt i pressade situationer. Samtliga dessa kännetecken för ett hälsofrämjande ledarskap anknuter till de dimensioner som är av störst betydelse för en god psykosocial arbetsmiljö och som beskrivits i tidigare avsnitt.

Som chef bör man vara vaksam på tidiga tecken och kunna tolka signaler på för hög stressbelastning. Tidiga varningssignaler hos individen är ”upparvning”, irritation, minskad flexibilitet, bristande koncentration, att nedprioritera återhämtning och symptom som sömnsvårigheter, huvudvärk, etc. Varningssignaler på organisationsnivå kan vara att personalomsättning och sjukfrånvaro ökar drastiskt, att antalet arbetsskador/olycksfall skjuter i höjden, att kvaliteten försämras eller att klagomål från kunder/ patienter blir fler. An-

dra tecken kan vara minskat intresse och olustkänslor hos personalen, en irriterad stämning eller klagomål på närmiljön.

Brister i ledarskapet har i flertal studier framhållits som en bidragande orsak till den ökade ohälsan bland vårdpersonalen(20). Samtidigt har epidemiologiska studier visat att ledarna själva haft en hög förekomst av stressrelaterade besvär. Därför är det av stor vikt att även fokusera på förutsättningarna för ledarskapet och utveckla ett hållbart ledarskap såväl på individnivå med möjlighet att stanna kvar och utvecklas i sin ledarroll med bibehållen god hälsa och prestationsnivå, som på organisationsnivå med möjlighet att förena effektivitet och kvalitet med en god psykosocial arbetsmiljö. I förutsättningarna för ledarskapet ligger även att ha ett rimligt antal medarbetare. Ett optimalt antal underställda ger möjlighet att utveckla en god ledar/medarbetarrelation genom exempelvis goda medarbetarsamtal, återkoppling, tillfälle att visa omtanke och uppmärksamhet på tecken till konflikter, överbelastning eller ohälsa.

De underställdas beteende har stor betydelse för hur ledarskapet utvecklas. Begreppet medarbetare används alltmer istället för underordnad eller arbetstagarare. Som medarbetare förväntas man ta ett större individuellt ansvar, både inom sitt ordinarie arbete och i relation till angränsande verksamhetsområden. Individens engagemang och ansvarstagande i arbetet är en central dimension. Samtidigt är det viktigt att poängtera att ett större indi-

viduellt ansvarstagande är beroende av möjligheten till reell delaktighet(16).

Livsstil

Insikten om att hälsan hänger samman med människans totala livssituation blir allt mer utbredd, vilket gör att man även måste ta hänsyn till medarbetarnas vardagsituation utanför arbetet. Ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete kombinerar systematiska insatser för en god psykosocial arbetsmiljö med individuella insatser för att stärka medarbetarnas hälsa genom livsstilsförändringar. Det verkar t.o.m. som om omsorgen om medarbetarnas arbetsmiljö gör att individer blir mer intresserade att följa individuella råd(16).

Stresshantering

Eftersom hög och långvarig stress-exponering oftast är ett önskat tillstånd försöker människan bemästra (coping) stressen på olika sätt. Vilken strategi som väljs beror på vilka bemästringsstrategier det finns stöd för i omgivningen, på personlighetsfaktorer, vilka strategier individen brukar använda och vilken typ av stressexponering som individen utsätts för(21). Med hjälp av stresshanteringsprogram kan man bl.a. granska och förändra invanda tanke- och beteendemönster. Stresshanteringsprogram har visat sig svåra att bedöma effekten av då mångfald av metoder används, men forskningsresultat pekar ändå på att stresshantering kan ge resultat(16). De handledda kan erfaras en större trygghet i yrkesroll och arbetsgrupp, få nya redskap, mer realistiska

krav på egen insats, ökad helhetssyn och tydlighet i klientkontakter. En annan viktig erfarenhet är att även om stresshanteringsprogrammen varit framgångsrika, så klingar resultatet av med tiden. En viktig del i stresshanteringen är att lära ut och träna olika avspänningstekniker. Avspänning har visat sig ge positiva effekter på olika stresssymptom såsom blodtryck och muskelspänning. En annan viktig del i stresshanteringen som kan kräva särskild omsorg är tidiga insatser för att motverka sömnbesvär. Att erbjuda kognitiva beteendeinriktade "sömnskolor" har visat sig effektivt som en tidig åtgärd mot sömnlöshet(22).

Fysisk aktivitet

Fysisk träning ger ett mer naturligt och mildare reaktionsmönster på fysisk och psykisk press(23). De långvariga effekterna är t.ex. att given ansträngning upplevs mindre stressande om du är vältränad samt att de kognitiva funktionerna påverkas positivt. En direkteffekt är dessutom att fysisk aktivitet ger ökat välbefinnande och mera ork. Därför finns det goda skäl att som arbetsgivare uppmuntra till fysisk aktivitet. I en kunskapssammanställning av hälsofrämjande interventioner konstaterade man att olika typer av insatser för fysisk träning också leder till ökad regelbunden fysisk aktivitet bland deltagarna(24).

Breda satsningar ger bäst resultat

Utöver de förslag till insatser för en god psykosocial arbetsmiljö och en hälsosammare livsstil som beskrivits

tidigare finns en del gemensamma erfarenheter från lyckade satsningar. Exempel på övergripande rekommendationer är att fokusera på den mångfald av faktorer som kan ha positiva effekter på människors hälsa, att utgå från en grundlig problemanalys och arbeta långsiktigt, stegvis, med delaktighet från de anställda och med helhjärtat stöd från ledningen. I HAKuL-projektet(25) var syftet att stärka hälsa och välbefinnande för de anställda genom ett strukturerat arbete med rehabilitering och sjukfrånvaro, förebyggande arbete i livsstilsfrågor, främst motion och rökning, samt förebyggande arbete riktat mot arbetsförhållande och arbetsorganisation. AHA-projektet(26) var ett annat forskningsprojekt som arbetade utifrån systematiskt evidensbaserade arbetsmetoder för hur företagshälsovårdens och företagets arbete med de anställdas hälsa och den psykosociala arbetsmiljön kan bedrivas. Resultat från SAMS-projektet i Göteborg, som var hälsofrämjande arbetsmiljöåtgärder inom social service i Göteborgs stad, visade att de bredare systematiska satsningarna gav bäst långtidseffekt avseende hög stabil närvaro och minskad långtids-sjukskrivning(16). De bredare programmen sträckte sig över såväl individ-, grupp- och organisationsnivå och hade både en hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande inriktning. Betydelsefulla utmaningar i de bredare hälsoprogrammen finns i implementering och delaktighet på gräsrotsnivå samt i att integrera och samverka effektivt med andra närliggande intresseområden, t. ex. kva-

litetsarbetet och kompetensförsörjningen.

Utifrån dessa erfarenheter finns idag väl utprovade metoder för det systematiska arbetsmiljöarbetet(27) (28)Det handlar om att kartlägga med hjälp av tillförlitliga metoder de anställdas hälsa, livsstil och miljö, att återkoppla på individ och gruppnivå samt därefter vidta åtgärder. Särskilt betonas vikten av att det finns beredskap och tillräckliga resurser avsatta på företag och företagshälsovård, så att insatser kan ske de närmaste månaderna efter återkopplingen. Metoder som används vid kartläggning, utredning och insatser skall vara tillförlitliga och effektiva, d.v.s. evidensbaserat.

Referenser

1. Theorell T. I spåren av 90-talet. Stockholm: Karolinska. University press; 2006.
2. Hultberg A, Dellve L, Ahlborg G. Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter. Göteborg: Institutet för stressmedicin. ISM-rapport 3; 2006.
3. Luxemburgdeklarationen. In: ENWP; 2005.
4. Rydqvist L-G, Winroth J. Idrott, friskvård, hälsa & hälsopromotion. Farsta: SISU; 2003.
5. Hansson A. Hälsopromotion i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur; 2004.
6. Kristensen TS. The Copenhagen Stress Model, The six golden nuggets, abstracts in International journal of behavioral medicine. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; 2004.
7. Karasek R, Theorell T. Healthy Work, stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books; 1990.
8. Theorell T. Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammansättning. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut; 2003.
9. Brynja O, Bildt C. Arbetstidsförkortningar och hälsa. En litteraturgenomgång av befintlig forskning. Arbetslivsrapport 2005:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2005.

10. Aronsson G, Lindh T. Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2004.
11. Lindberg P. The work ability continuum. Epidemiological studies of factors promoting sustainable work ability. Stockholm: Karolinska Institutet; 2006.
12. Hallberg LR-M, Strandmark M. Vuxenmobbing i människovårdande yrken. Lund: Studentlitteratur; 2004.
13. Ekstam K. Handbok i konflikthantering. Malmö: Liber Ekonomi; 2000.
14. Antonovsky A. Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur; 1991.
15. Coopererider D, Srivasta S. Appreciative Inquiry in Organizational Life; 1987.
16. Dellve L, Vilhelmsson R, Skagert K, Eriksson J, Eklöf M. Hälsofrämjande arbetsmiljöprojekt inom social service och skola. Tvåårsuppföljning av SAMS-projektet. Göteborg: Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet, Arbets- och miljömedicin; 2006.
17. Karasek R, Theorell T, Siegrist J. Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996.
18. Folkhälsoinstitut. S. Folkhälsopolitisk rapport. Stockholm: Statens Folkhälsoinstitut; 2005.
19. Dilschmann A. Omtanke och struktur - om ledarskap och medarbetarnas hälsa. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2005.
20. Dellve L, Wikström E. Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv. Göteborg: Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet, Arbets- och miljömedicin samt Handelshögskolan; 2006.
21. Boman J, Lindfors S, Nordqvist C, Nordström L, Alexanderson K. Konstruktiva strategier för att hantera stress bland disputerade specialistläkare vid ett universitetssjukhus. Stockholm: Karolinska institutet, Sektionen för personskadeprevention och Linköpings universitet, Avdelningen för socialmedicin och folkhälsovetenskap; 2005.
22. Linton SJ. Tidiga interventioner för arbetsrelaterade sömnbesvär. Örebro: Universitetssjukhuset, Yrkes- och miljömedicinska kliniken; 2003.
23. Jonsdottir JH, Börjesson M. Stress och fysisk aktivitet. In: Ekman R AB, editor. Stress, Individ, Samhället, Organisationen och Molekylerna. Stockholm: Liber; 2005. p. 240- 243.
24. Källestål C, Bjurvald M, Menckel E, Schaerström A, Schelp L, Unger C. Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser. Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter. Stockholm: Statens Folkhälsoinstitut; 2004.
25. Vingård E. Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting. Stockholm: HAKuL, Karolinska institutet, Sektionen för personskadeprevention; 2004.
26. Karolinska I, Sektionen för skadeprevention och Institutet för klinisk neurovetenskap. AHA-projektet. Slutrapport: Del 1. Arbete och hälsa inom process och verkstadsindustrin. Stockholm: Karolinska Institutet; 2004.
27. AFA:s arbetsmiljöprogram Sunt liv, för kommuner och landsting/regioner. [Internet] www.suntliv.nu.
28. Bättre arbetsmiljö och hälsa, ett arbetsmiljöprogram för privata företag och branchorganisationer. [Internet] www.afaforsakring.se

Abstract

Work-related stress is believed to be a major contributing factor for today's increase in stress related mental health problems. The Institute of Stress Medicine has recently published guidelines to be used as help to create a good psychosocial work environment. This article is a summary of these guidelines, describing both risk factors for stress as well as factors of importance for health promotion. Examples of effective methods to be used at the work place to promote psychosocial work environment is also discussed.