

Chefsdialog

13 maj 2022



ÖSTHAMMARS
KOMMUN
- EN DEL AV ROSLAGEN

Vad innebär hållbart ledarskap?



ÖSTHAMMARS
KOMMUN
- EN DEL AV ROSLAGEN

Ledarens egen hållbarhet, det vill säga att ha förutsättningar
ork och viljan att ha en ledarroll.

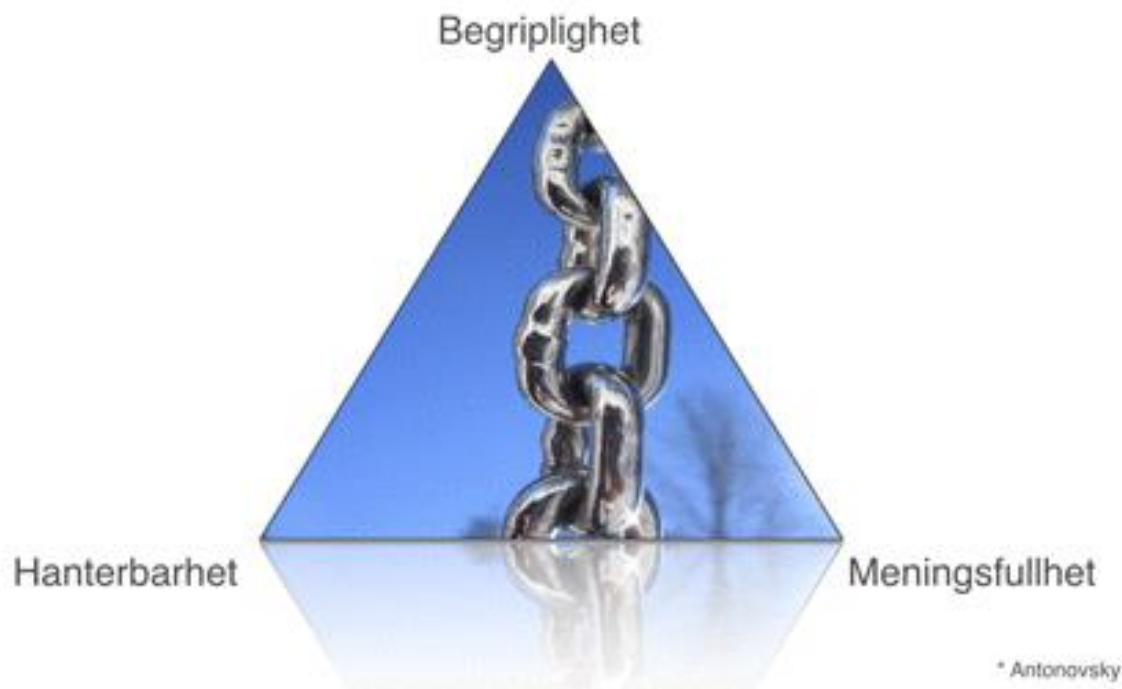
KUNNA

ORKA

VILJA

*Tidigare har det ofta definierats som ett ledarskap som gör
att medarbetarna mår bra och presterar bra.*

KASAM – Känsla av sammanhang





Viktigaste faktorerna för hållbart ledarskap



[Hållbart-och-hälsofrämjande-
ledarskap-i-vardag-och-
förändring.pdf](#)
([kvalitetsmagasinet.se](#))

[Seminarium - Hållbart ledarskap i
ett föränderligt arbetsliv - YouTube](#)

Walk and talk

Vad behöver jag för att få återhämtning och energi på jobbet?

Vad är det som tar energi?



**Karolinska
Institutet**

Återhämtning och arbetstider: strategier på individ- & organisationsnivå

Anna Dahlgren, PhD, Senior Forskare

Avdelningen för Psykologi

Institutionen för Klinisk Neurovetenskap

Karolinska Institutet

anna.dahlgren@ki.se

<http://ki.se/cns/petter-gustavssons-forskargrupp>



**Karolinska
Institutet**

Medarbetare



Anna Dahlgren
PhD,
Senior Forsksare



Kristin Öster
Doktorand



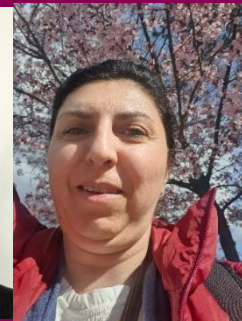
Isabelle Ferré
Hernandez
Doktorand



Marie Söderström
PhD,
Leg Psykolog



Jenny Lindehall
Hadrevi
PhD



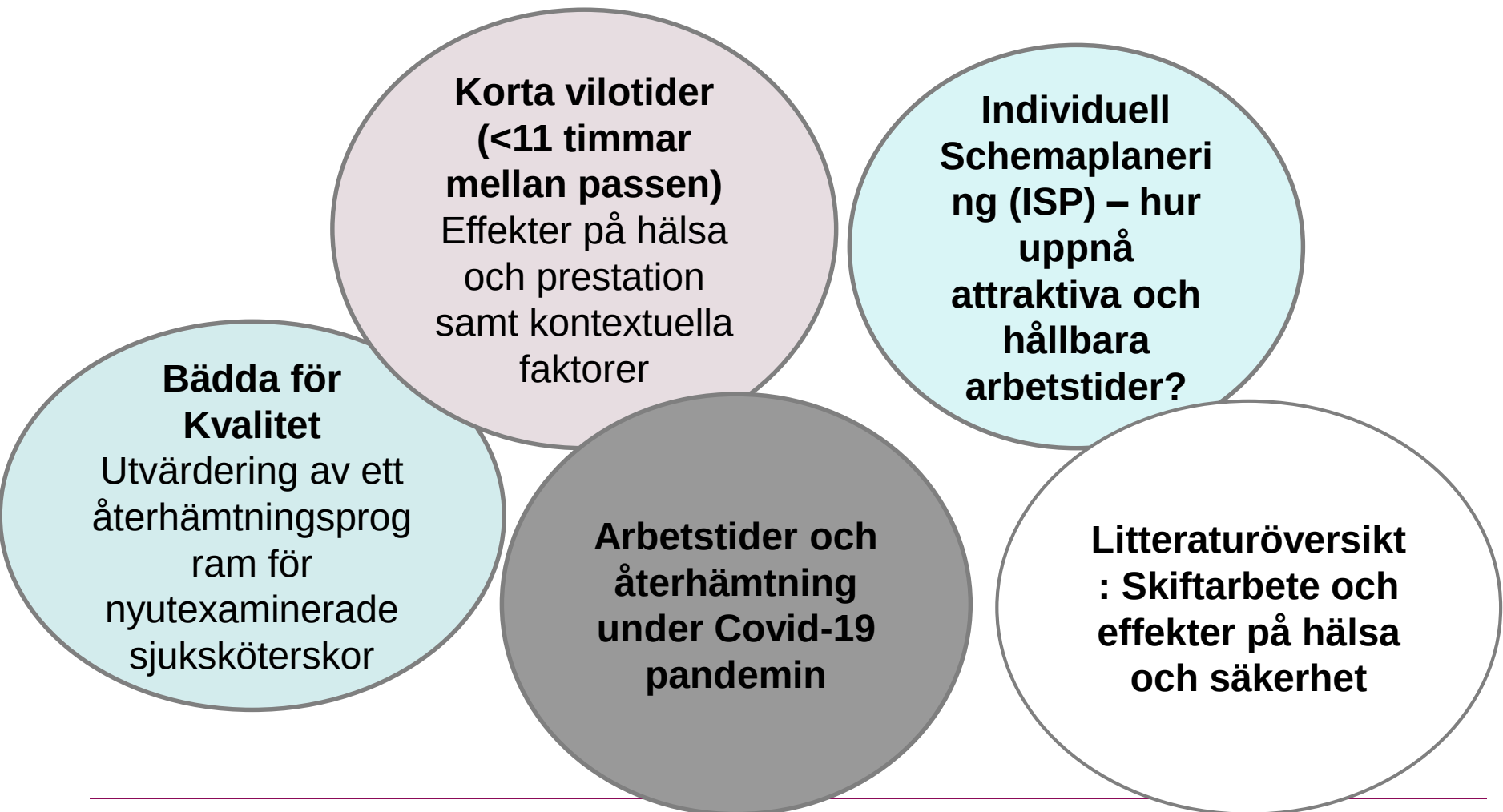
Erebouni Arakelian
Forskningsexpert
Kval-forskning



Majken Epstein
Leg Psykolog
Forskningsassistent



Våra forskningsprojekt – arbetstider för hälsa och säkerhet



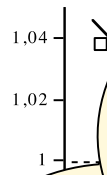
Upplägg

- Trötthet som risk för hälsa och säkerhet
- Återhämtning under arbetspassen

PAUS

- Återhämtning mellan arbetspassen
- Lite mer om arbetstider och ett ledningssystem för trötthet

Trötthet som en risk



”jag tappar... jag kan **glömma bort** vad som var planen med en patient om jag är trött, så kan jag **tappa bort hela planen**, fast vi ändå har rondat och har diskuterat och vi har planerat, om nån frågar mig någonting så har jag inte den blekaste”

,05 %
et

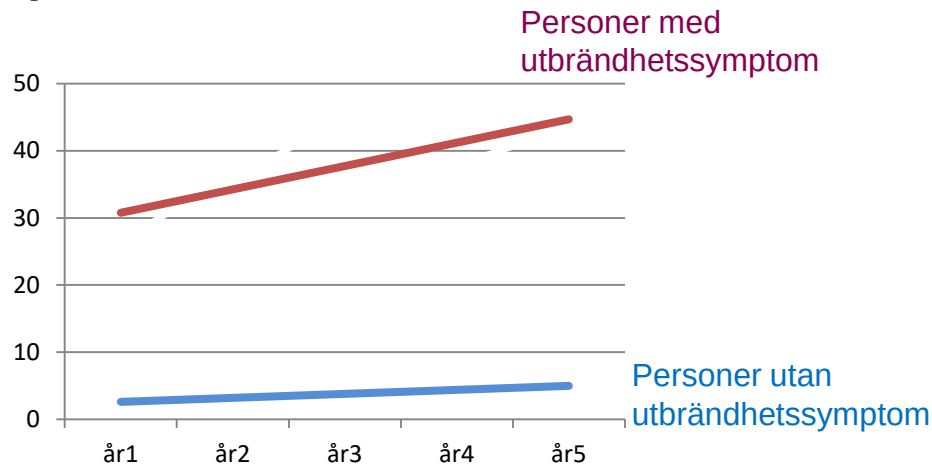
Sämre upp

Beslut och prestationer krävs för goda kognitiva förmågor riskeras bli sämre

Konflikter med andra kan öka och teamarbetet kan försvåras

Trötthet utifrån ett hållbarhetsperspektiv

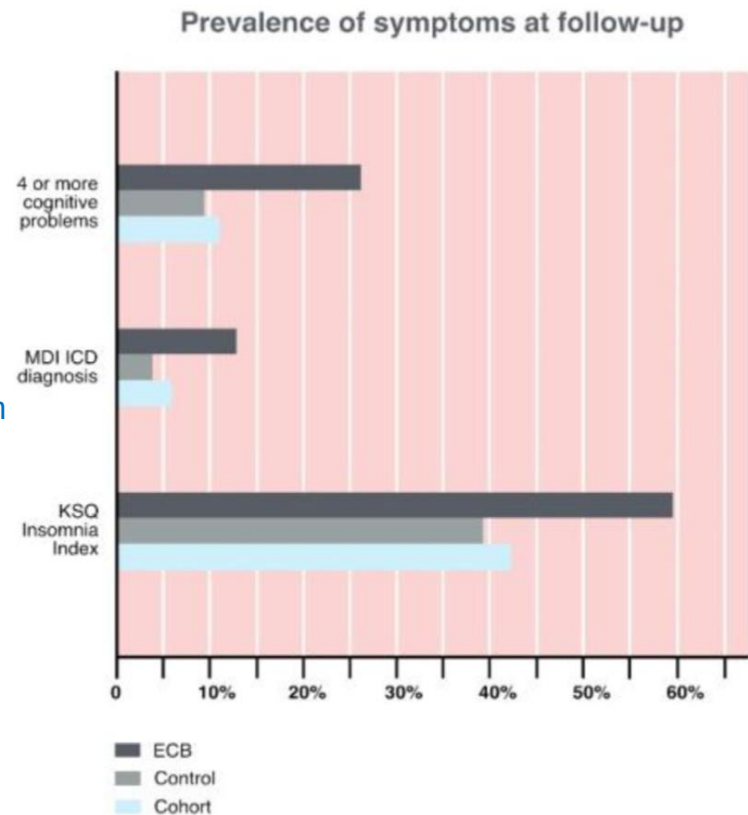
Utbrändhet och intention att lämna yrket under 5 första åren



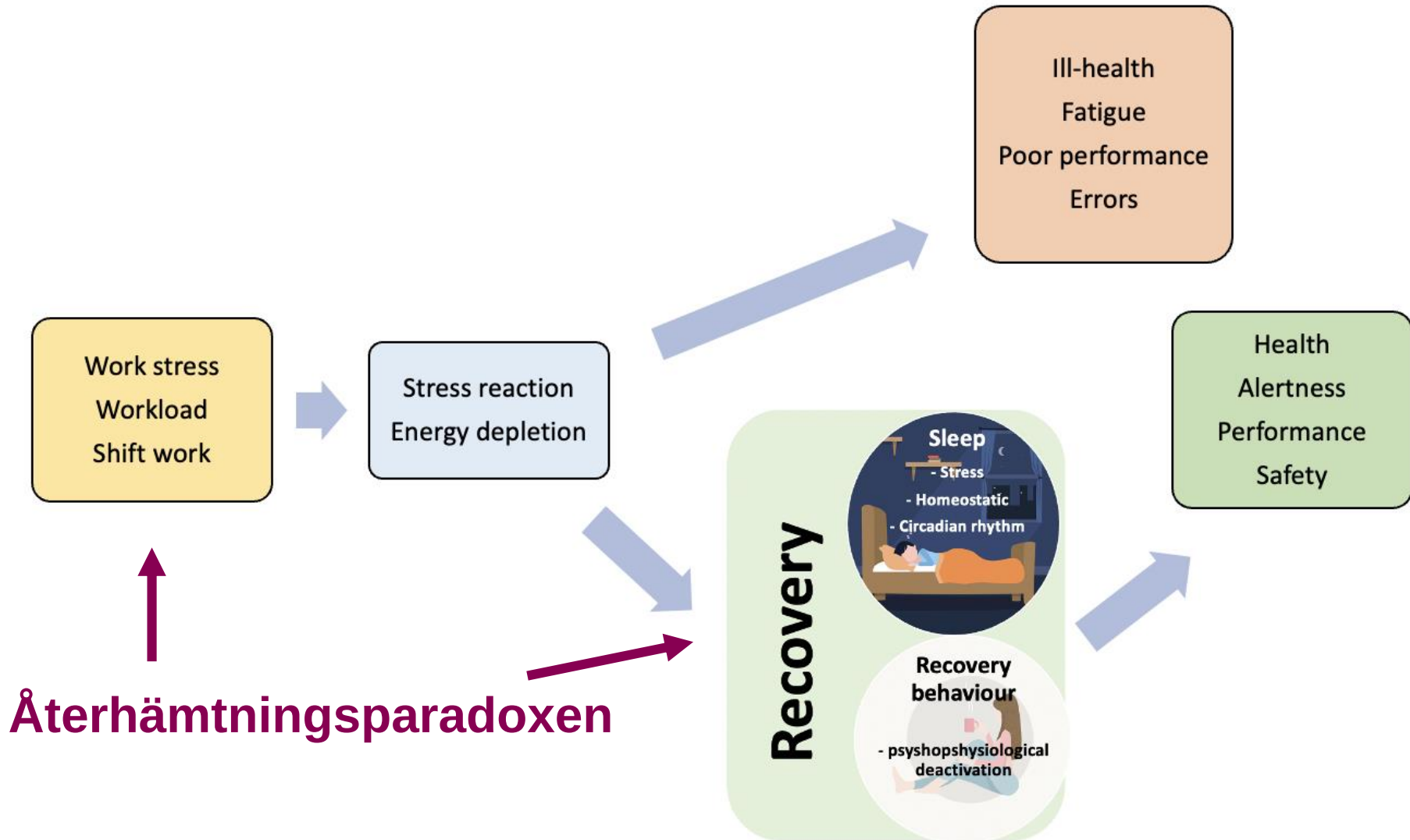
10 % av ssk uttryck önskan att lämna yrket att lämna yrket år 1. Efter 5 år var det 20 %

Ökande nivåer av trötthet och minskat arbetsengagemang hade samband med denna ökning.

Symptom på utbrändhet påverkar kognitiv förmåga 10 år senare



Återhämtning en nyckelfaktor



Återhämtning - återgång till normalläge

Sömn

- Sömnighet = signal om behov av sömn
- Uppbyggande processer
 - Minne & inlärning
 - Immunsystemet stimuleras
 - Viktigt för hälsan
 - Hjälper oss hantera känslor
 - Viktigt för kognition, prestation & säkerhet

Aktiviteter som ger energi

- Trötthet = signal om att vi behöver byta aktivitet
- Behöver anpassas till vad som varit belastande och orsakat tröttheten
- Olika typer av trötthet
 - Fysisk
 - Mental
 - Känslomässig



Återhämtningsprogrammet Bädde för Kvalitet – en preventiv intervention

Format & Innehåll

- 3 gruppträffar på 2,5 timmar
- Utbildning om återhämtning i relation till oregelbundna arbetstider & stress i arbetet
- Pröva olika verktyg för att gynna återhämtning
- Tillgång till ArturNurse för utvärdering av arbetstider utifrån sömn och trötthet <http://www.artur.portin.com>
- Reflektion i grupp



Användandet av strategier från Bädda för Kvalitet

3 frågeformulär, svarsfrekvens 75-85%.

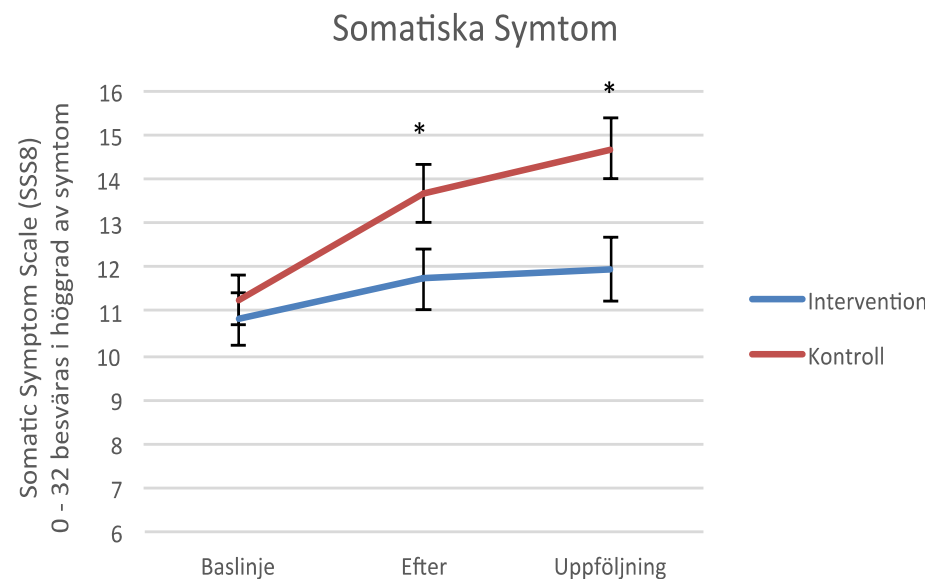
- 95% kvällsrutin
- 74% mindfulness övning
- 86% annan avslappningsövning
- 87% rutin för att lämna jobbet
- 70% snabbavspänning
- 82% återhämtingsbeteenden på arbetet
- 79% återhämtningbeteenden på fritiden
- 21% Arbetstidsurvärderaren ArthurNurse
- 78% personligt mål relaterat till dygnsrytmen eller sömtrycket
- 39% ändrat beteende under fritiden (energihjulet)

90% trodde de skulle använda strategierna i framtiden

Återhämtningsprogrammet Bädde för Kvalitet

Resultat

- Lättare att släppa tankar på jobbet och ökad kvalité på återhämtningen under ledig tid
- Mindre utmattningssymtom
- Bättre upplevd kognitiv förmåga
- Upplevelse av att kunna utföra arbetet på ett mer säkert sätt
- Förebygga somatiska symptom



Återhämtning *under* arbetspassen

Individnivå

- Tekniker för återhämtning
 - mindfulness övning
 - snabbavspänning
- Återhämtningsbeteenden på arbetet
 - Vad har varit belastande?
 - Vad ger energi?
- Ta rast & pauser
- Vänta inte med att fylla på med energi
- Även små saker kan ha effekt



Återhämtning *under* arbetspassen

Organisationsnivå

- Diskutera i arbetsgruppen: vad är belastande i vår arbetsmiljö?
 - När uppstår trötthet? Vilka situationer?
 - Hur återhämtar vi oss i relation till det?
 - Behöver vi organisera arbetet annorlunda? Tex:
 - variera typ av arbetsuppgifter för att motverka trötthet
 - varva aktivitet och återhämtning
 - undvika vissa (säkerhetskritiska) arbetsuppgifter när tröttheten är som störst (t.ex. sennatten).
 - Återhämtningsparadox på organisationsnivå?
 - Hur får man till hållbarhet även under pressade situationer?

Återhämtning *under* arbetspassen

Organisationsnivå

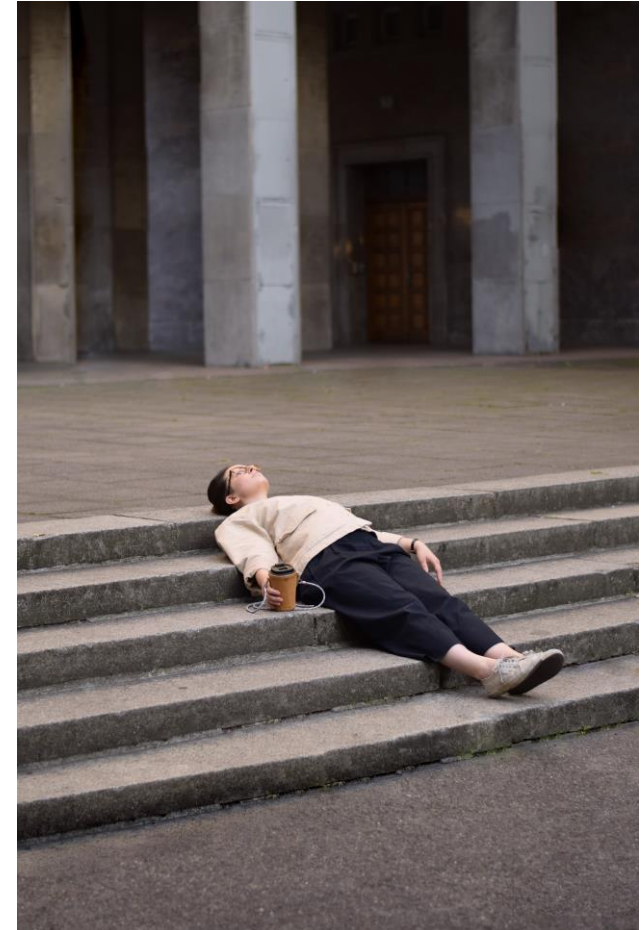
- Hur kan vi stötta återhämtning?
 - Stöd från medarbetare & team
 - Bra stöd och kamratskap främjar återhämtning
 - I arbetsgruppen:
 - Uppmärksamma tecken på trötthet (irritation, nedstämdhet, bristande koncentration, glömska, fumlig, långa blinkningar, gäspande, etc)
 - Påminna (både spontant och strukturerat)
 - Stötta återhämtning (avlasta, byta av, göra möjligt)



Återhämtning *under* arbetspassen

Organisationsnivå

- Möjliggöra rast & paus
 - Vilka hinder finns det?
 - Hur kan vi öka kvalitén på rasten?
 - Hur ser den fysiska miljön ut? Hur är vi mot varandra? Hur ser vår kultur ut?



Återhämtning *under* arbetspassen

Organisationsnivå forts

- Ledarskapet viktigt
 - Uppmärksamma trötthet & bristande återhämtning
 - Föregå med gott exempel
 - Visa att återhämtning är viktigt
 - Viktigt för att skapa en *kultur* där man prioriterar återhämtning och arbetar med trötthet som en risk för hälsa och säkerhet





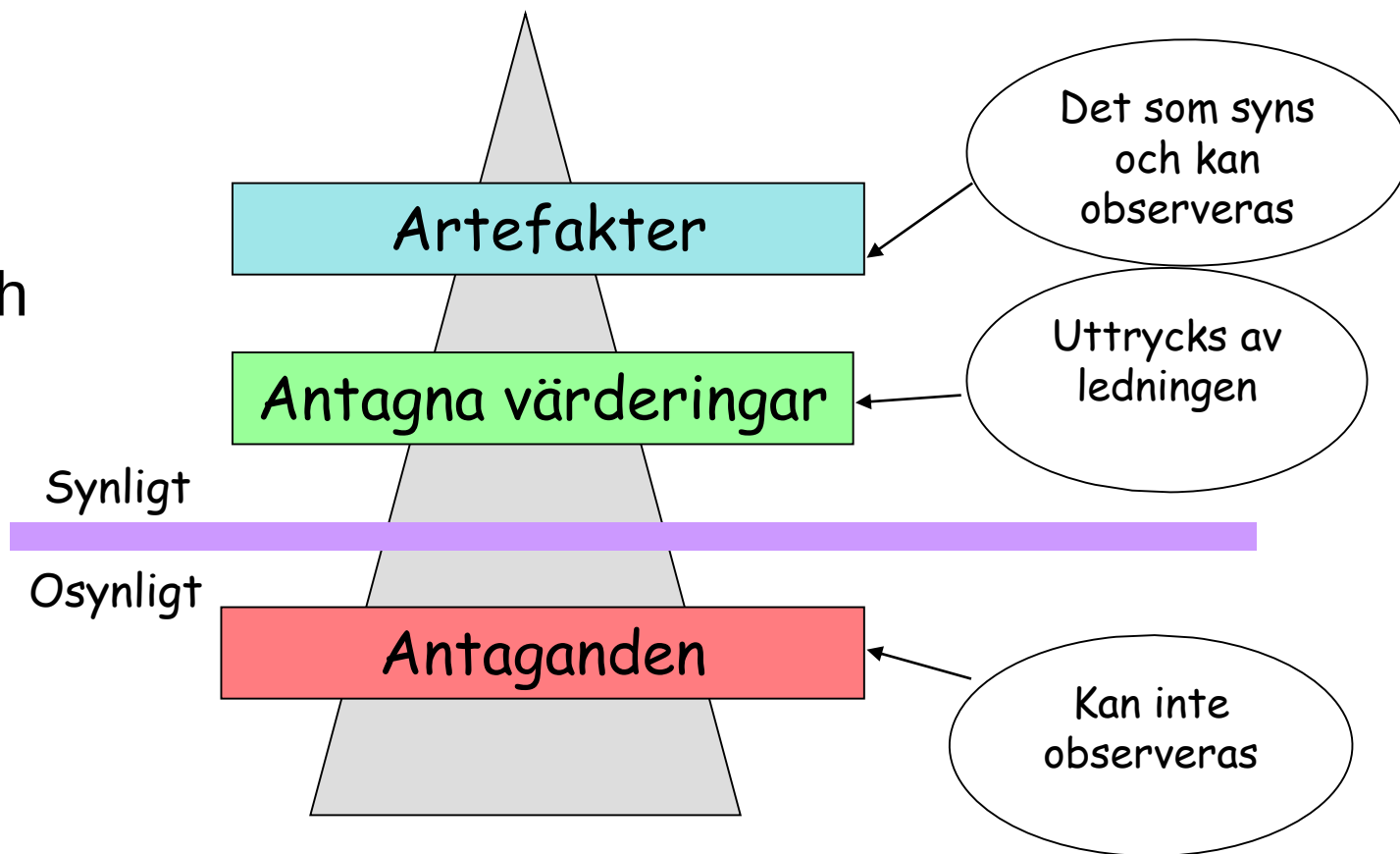
Schein föreslår att kultur kan ses i tre nivåer



Karolinska
Institutet

Vilken kultur
finns det kring
arbetstider och
trötthet som
risk?

Hur kan vi
utifrån det
göra
förändringar?



- Man lär sig en kultur "top down"
- Ledare ändrar kulturen "bottom up" genom att besitta andra värderingar och antaganden och göra dessa synliga i artefakter

Diskutera

1. Vad gör ni redan i era verksamheter för att stötta återhämtning under arbetspassen?
2. Vad skulle ni vilja göra som ni inte redan gör? Vilka hinder och möjligheter ser ni för detta?

Bensträckare

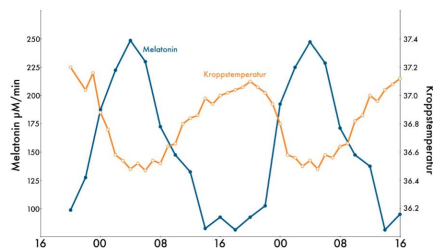


Återhämtning *mellan* arbetspassen

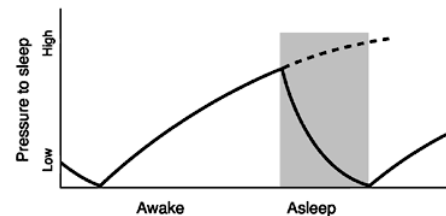
Utgå från sömnformeln för att hitta strategier på individ och organisationsnivå som främjar återhämtning mellan arbetspassen

Sömnformeln består av tre faktorer

1. Dygnsrytmen



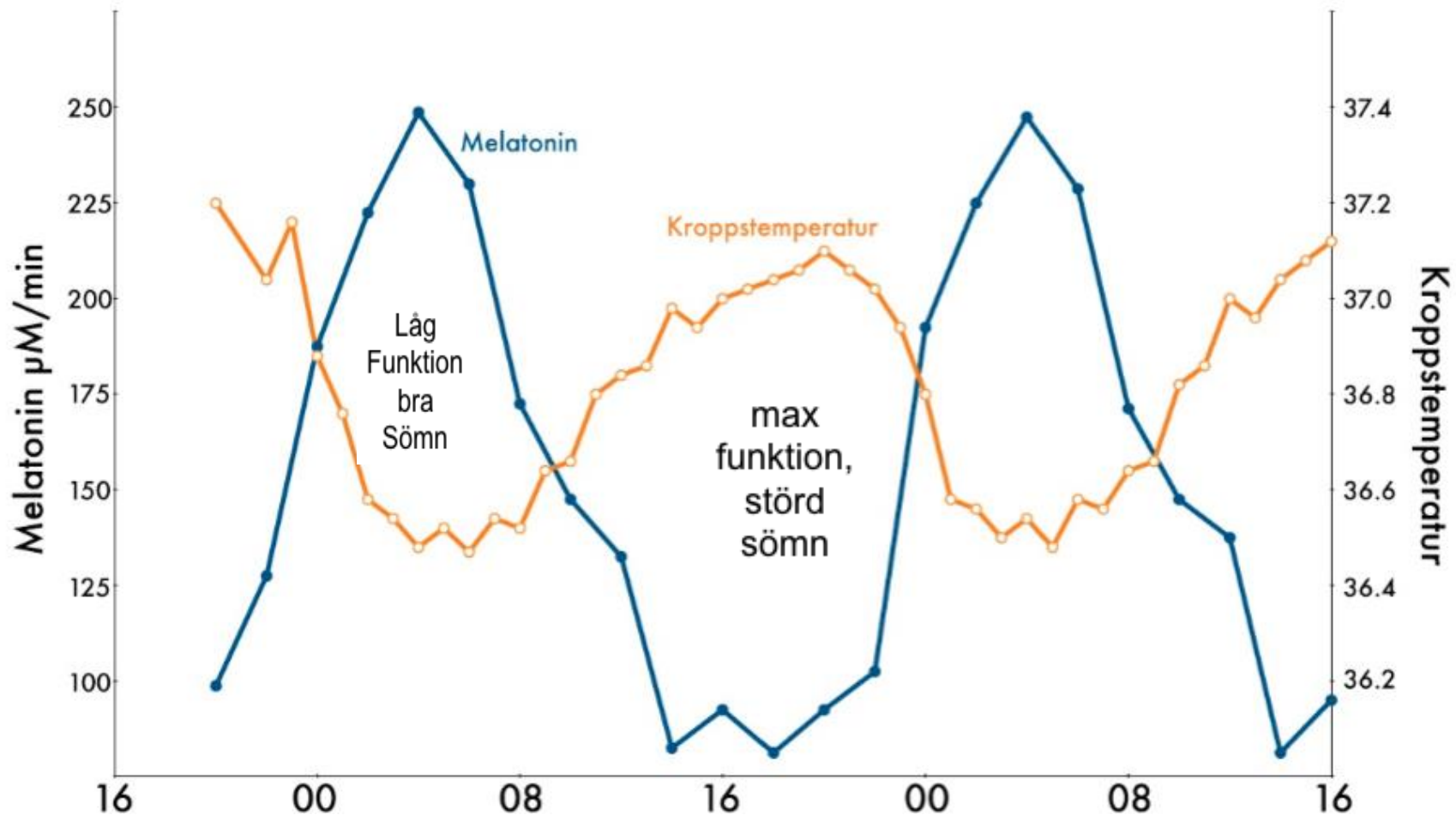
2. Sömntrycket



3. Stress-/aktiveringsnivå

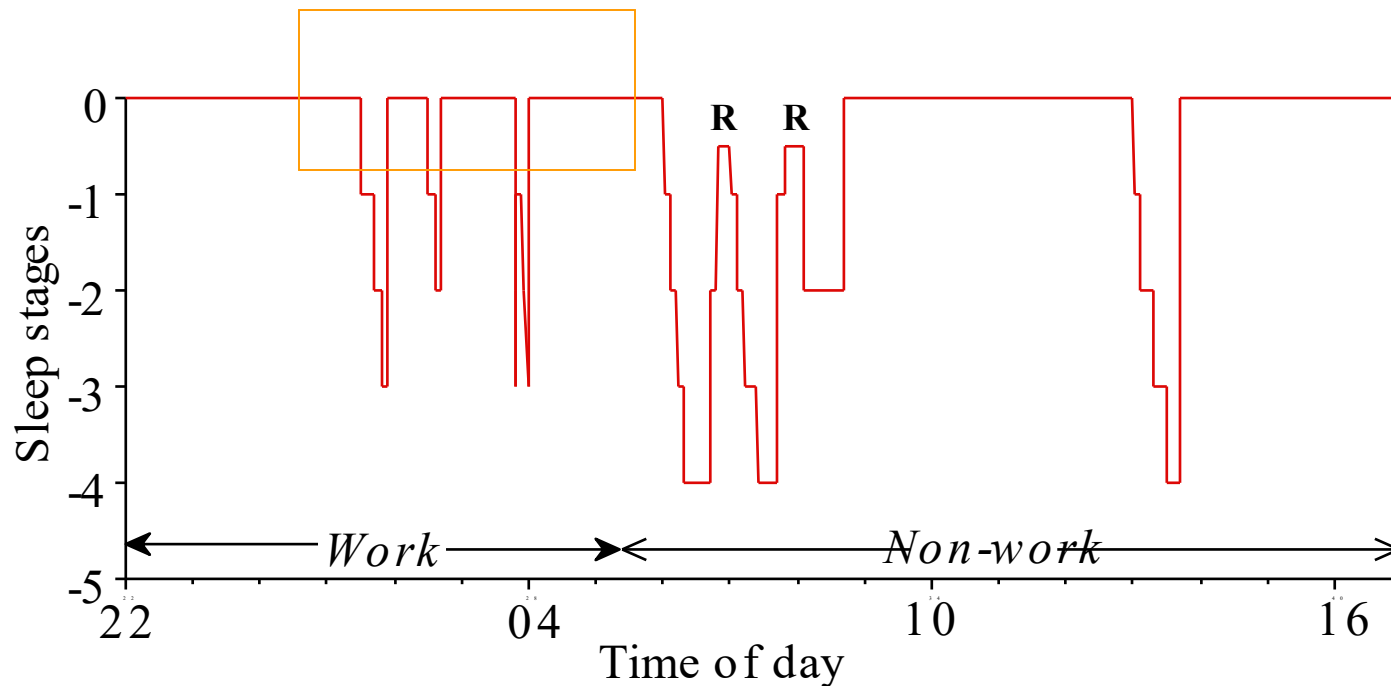


Faktor 1 – Dygnsrytmen



Sömn & vakenhet vid nattarbete

Hög risk - 25% nickar till



Strategier för att främja dygnsrytmen



Individnivå

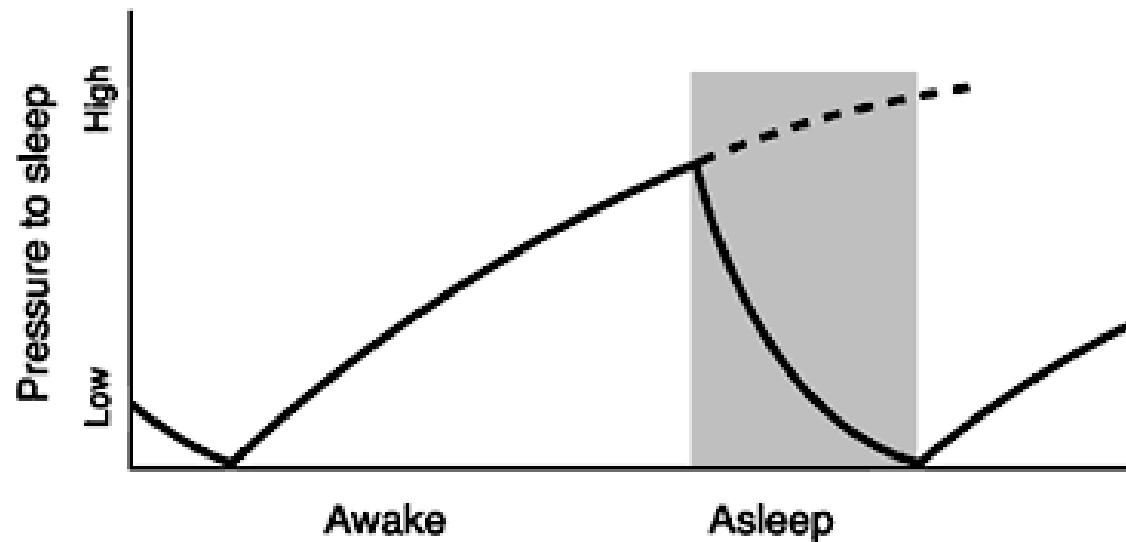
- Max 3 nattpass i följd
- Så stabil sömnrytm som möjligt trots oregelbundna arbetstider.
 - Ankarsömn: del av sömnen sker på samma tid
- Följ rytmen (lugnare aktiviteter på morgon & kväll)
- Stabil rytm för måltider
- Försök att få ljus på morgon/förmiddag och minska ljusexponeringen på kvällen (t.ex. skärmljus)



Organisationsnivå

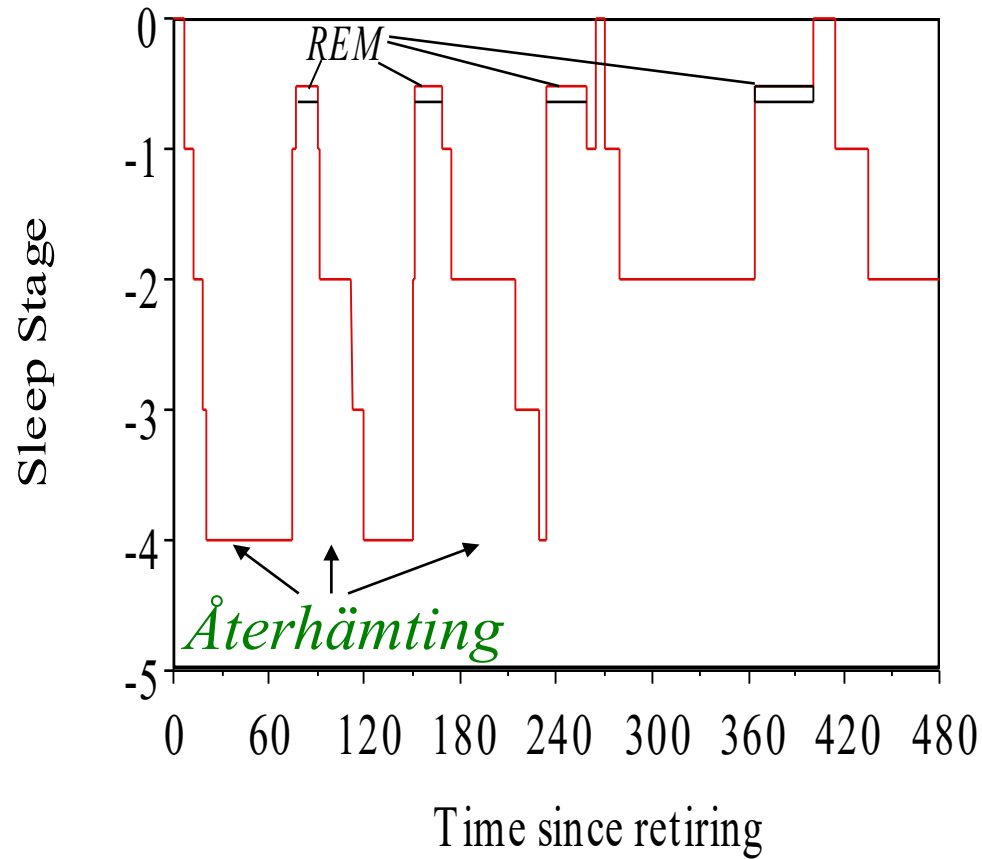
- Max 3 nattpass i följd
- Framlänges rotering (morgon–eftermiddag-natt)
- Undvik tidiga morgonpass
- Se över möjligheten för dagsljus
- Möjliggör regelbundna måltider

Faktor 2 – Sömnptrycket



- Vakenheten bygger upp sömnbehovet
 - 16 tim vakenhet + 8 tim sömn

Sömncykeln



Strategier utifrån sömntrycket

Individnivå

- Tänk på att man behöver vara vaken ca 16 timmar för att kunna sova 8 timmar
- Sov inte för länge på morgonen om du ska upp tidigt nästa dag.
- Minska sömntrycket inför nattpass genom att ta en tupplur.
- Tänk på att tupplurar kan påverka efterföljande sömn om de tas för nära in på sömnen.

Organisationsnivå

- Undvik långa arbetspass (>12h) men vad som anses långt beror på hur belastande arbetsmiljön är.
- Undvik korta vilotider (<11 tim) mellan arbetspassen
- Möjliggör tupplurar vid nattpass eller långa arbetspass



Att tänka på allt och **sen koppla av hemma är jättesvårt**. Det enda som snurrar i huvudet är "har man gjort rätt", "har man gett rätt läkemedel" och det är ju sånt, och sen drömmer om såna saker. (3)

Och är det någonting speciellt på jobbet, att man vet att man har mycket patienter eller liksom några patienter som det är väldigt mycket styr med, då kanske det är någonting **man ligger och tänker på** och då, ibland kanske man inte somnar förrän ett-två ibland (...) Och eftersom man ska upp så pass tidigt dagen efter så blir det att **man börjar förbereda sig och börjar liksom grubbla lite på vad man ska styra med på dagen som kommer så det blir lätt att man, det blir lite svårt att släppa det**. (2)

Strategier för stressen

Individnivå

- Sänggåenderutiner (ger kroppen en signal)
- Avsätt tid för nedvarvning före sänggåendet
 - Testa olika tekniker för nedvarvning och att släppa tankar på jobbet
- Minska stressnivån genom återhämtningsbeteenden under dagen
- Testa en avslutningsrutin för när du lämnar arbetet



[illegible]

- Arbetssätt för att avsluta arbetsdagen
 - Se till att det finns tid för att avsluta arbetsdagen
 - Vilka hinder finns det för att kunna avsluta arbetsdagen? Dokumentation? Mail i slutet av arbetsdagen? Annat?
 - Kan reflektion i slutet av arbetspasset vara hjälpsamt?
- En god arbetsmiljö ger förutsättningar för återhämtning
 - systematiska arbetsmiljöarbetet
- Fånga upp när medarbetarna har svårt att släppa arbetet på fritiden
 - Vilka situationer? Kan ge indikation på vilka arbetsmiljöfaktorer eller säkerhetsbrister som man behöver arbeta med.
- Se över policy kring sms och mailkontakt utanför arbetstid
- Ge möjlighet för reflektion under arbetsdagen
- Främja återhämtningsbeteenden under arbetsdagen
 - Varva aktivitet och återhämtning

Återhämtning och trötthet: bör vara ett delat ansvar

- Arbetsgivaren bör:
 - se till att det finns möjlighet för medarbetarna att få tillräckligt med återhämtning mellan arbetspassen
 - att se till att medarbetarna har kunskap om hur man optimerar sömn och återhämtning i relation till oregelbundna arbetstider
- Medarbetaren bör:
 - ta tillvara på möjligheten för återhämtning
 - rapportera om man inte är för trött för att kunna utföra arbetet på ett säkert sätt

Sprajcer et al, 2021

Diskutera i bikupor

1. Vad gör ni redan i era verksamheter för att stötta återhämtning mellan arbetspassen?
2. Vad skulle ni vilja göra som ni inte redan gör? Vilka hinder och möjligheter ser ni för detta?

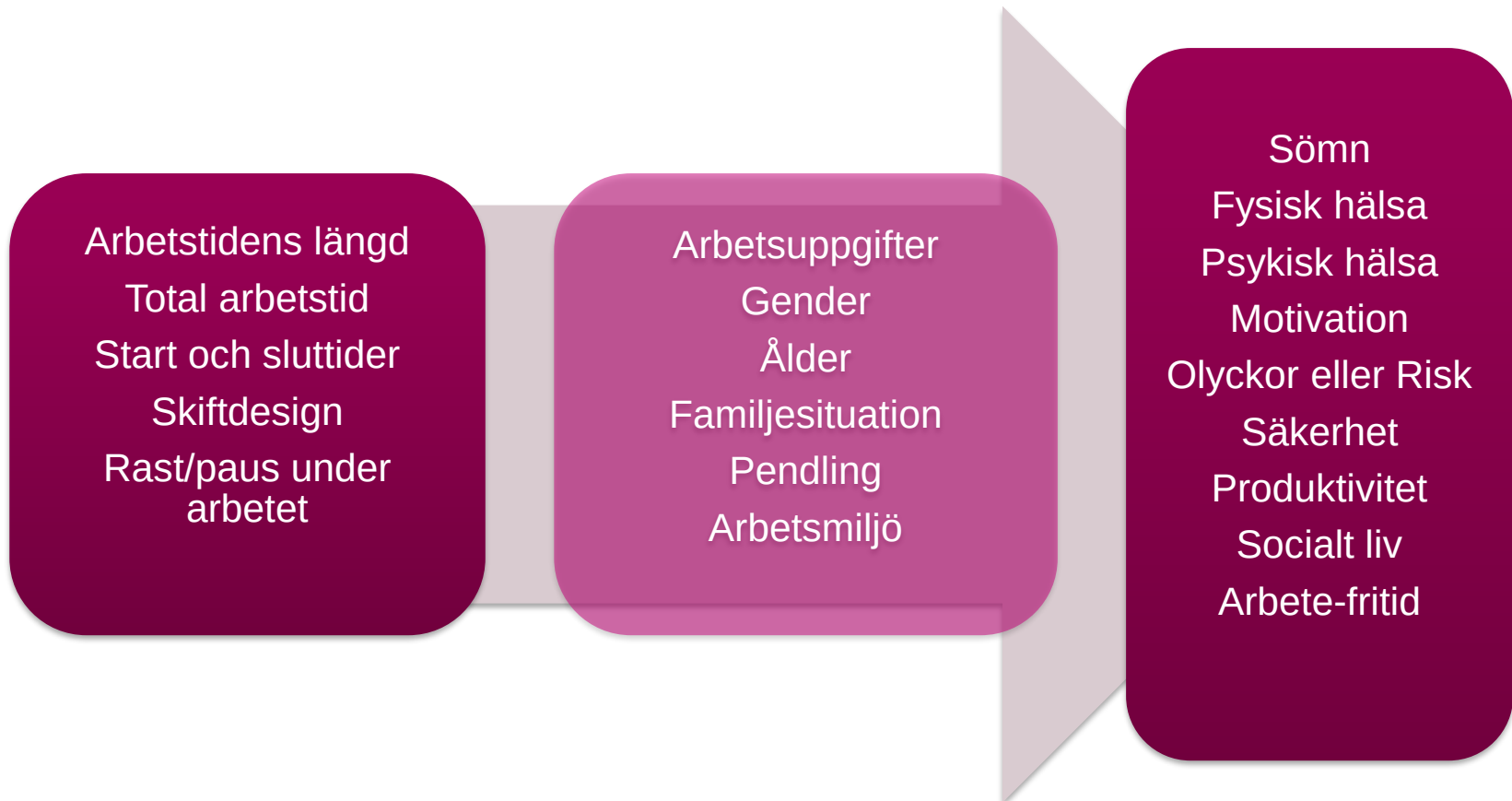
Schemaläggning för att minska sömnstörning & trötthet – allmänna riktlinjer

- Begränsa antalet nattpass i rad
- Framlänges rotering (morgon – eftermiddag - natt)
- Undvik korta vilotider (<11 tim) mellan arbetspassen
- Undvik tidiga morgon skift (start helst efter kl. 7)
- Undvik långa arbetspass (>12 tim.). Optimal längd beror på arbetsbelastning och psykosocial arbetsmiljö
- Undvik långa arbetsveckor (>48 tim.).
- Antalet vilodagar? – I relation till belastning.... Men gärna utspritt i schemat för att undvika ackumulation av trötthet, och gärna ofta två lediga dagar i rad
- Använd förutsägbara arbetstider och möjlighet att påverka
- Arbeta systematiskt med arbetstiderna och följ upp

Garde et al 2020 How to schedule night shift work in order to reduce health and safety risks. Scand J Work Environ Health 2020;46(6):557-569

- Inte mer än 3 nattpass i rad
- Inte mindre än 11 timmar mellan arbetspass
- Inte längre än 9 timmars nattpass
- Kan inte dra några slutsatser om permanent nattarbete eller roteringsriktning
- OBS! De olika komponenterna analyserades som om de var oberoende från andra faktorer. I praktiken är det viktigt att komma ihåg att de korrelerar med andra faktorer och utgå från en helhet.

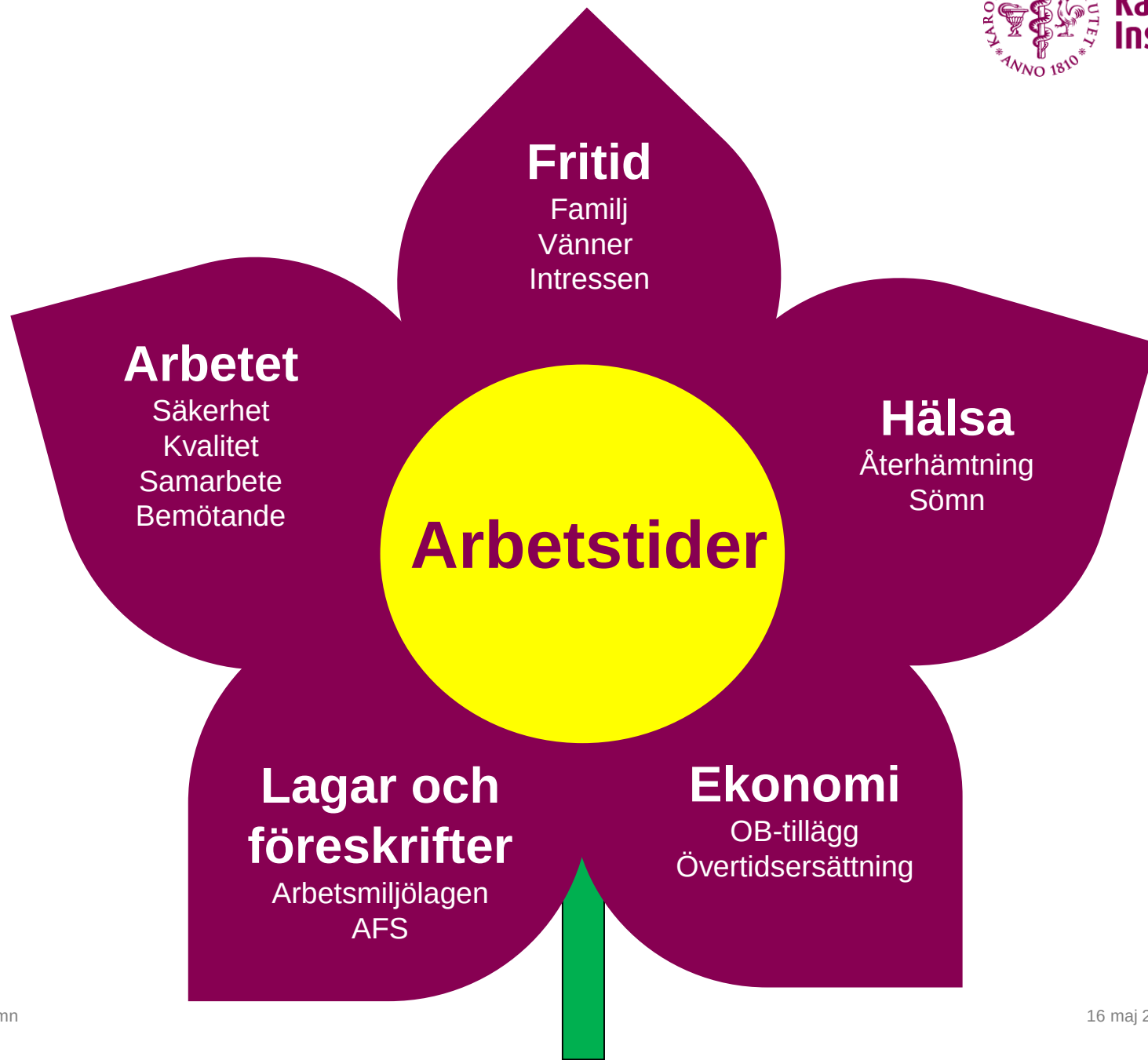
Man måste se arbetstiderna i sitt sammanhang



Fritt från Ferguson & Dawson, 2012

Vid avsteg från rekommendationer och vid arbetspass med risk för trötthet

- Gör en riskutvärdering (ta ett helhetsgrepp)
- Undersök om det finns andra saker som kan minska risk för trötthet (rast/paus, återhämtnings beteenden, tupplur, etc)
- Identifiera indikatorer på ökad trötthetsrelaterade risker (prestation, misstag, sjukfrånvaro)
- Följ upp!



Ledningssystem för säkerhet

Ledningssystem för Trötthet

Ökar
medvetenheten i
hela organisationen

Policy för
trötthet som
risk

Styrgrupp för
hantering av
trötthet

Utbildning

Input utifrån

- Frivilliga rapporter
- Internrevision
- Trötthetsrelaterade avvikelser

Aktiviteter/output

- Övervaka information om trötthet, identifiera trender
- Föreslå, implementera & utvärdera åtgärder för trötthet
- Utvärdera scheman
- Informera ledning & personal om läget

Input som initieras av styrgruppen

- Planerad vs utförd arbetstid
- Modellera scheman
- Indikatorer på trötthet
 - Prestations- & produktions mått
- Följa sjukskrivningar

Kräver en
organisationskultur där
man kan ha öppen och
konstruktiv attityd till
att olyckor/tillbud
inträffar

ANKAR2																					
	2016-11-07							2016-11-14							2016-11-21						
	M	T	O	T	F	L	S	M	T	O	T	F	L	S	M	T	O	T	F	L	S
Strategier																					
Arbetspass	E	M	M		E	E	N			E	M	E	M	E		M	E	M	M		
Trött ledighet																					
Kort sömn																					

- Ryttn -
Om det går, undvik dagsljus på morgonen innan nattpasset.

- Tryck -
Sov gärna ut på morgonen innan.
Vila eller ta en tupplur, nära in på nattsiftet.

- Stress -
Pausa. Stäng tidsfönstret.

ANKAR2																					
	2016-11-28																				
	M	T	O	T	F	L	S	M	T	O	T	F	L	S	M	T	O	T	F	L	S
Strategier																					
Arbetspass	E	M	E	E	M			E	N			E		E							
Trött ledighet																					
Kort sömn																					

Bra förutsättningar för arbete

Risk för måttlig trötthet under arbete

Risk för hög trötthet under arbete

Hög risk för allvarlig trötthet under stor del av arbetet

Ledningssystem för Trötthet

– var säger forskningen?

- Fem studier har utvärderat ett ledningssystem för trötthet i sin helhet före och efter implementering.
 - Stöd för minskad trötthet och bättre sömn (främst subjektiva data)
 - Bättre "situations medvetenhet"
- En studie har utvärderat ett Fatigue Management program bland professionella förare (FMP, dvs inte inkluderat riskutvärderingar)
 - Bättre objektiv och subjektiv sömn
 - Bättre säkerhet (mindre förekomst av; microsömn, nära händelser, överträdelser och olyckor)
 - Bättre hantering av trötthet
- Oftast har enskilda komponenter utvärderats med goda resultat (t.ex. biomatematiska modeller, tupplurar etc).
- Slutsats: finns stöd för att FRMS i sin helhet bör ha goda effekter på trötthet.

Sprajcer et al, 2021

Schemaläggning för hållbara arbetstider

- Ofta en kompromiss men där ett delat ansvar (medarbetare och arbetsgivare) kan ge en win-win situation.
 - Scheman bör ta hänsyn till att alla har olika förutsättningar (ålder, familjesituation, hälsa etc)
 - Viktigt att ständigt utvärdera (förutsättningarna ändras ofta)
 - Viktigt med ett helhetsperspektiv – även andra faktorer än schemaläggningen är viktiga för att minska trötthetsrisker (t.ex. fysisk- och psykosocialarbetsmiljö, möjlighet till rast, utbildning etc)
 - Arbetstidsscheman som oundvikligen har inslag av riskpass (t.ex. nattpass, korta vilotider) bör ha strategier på både individ- och organisationsnivå för att förhålla sig till den ökade trötthetsrisken.
-

Sammanfattning

- Arbeta för att främja återhämtning *under* arbetet
 - Små saker kan göra skillnad
 - Undersök hur ni som arbetsplats kan stötta återhämtning
 - Återhämningsbeteenden
 - Rast/paus
 - Tupplurar
- Arbeta för att främja återhämtning mellan arbetspassen
 - Arbetsmiljö och avsluta arbetsdagen
 - Arbetstidsförläggningen
 - Möjliggör regelbundna måltid och se över möjligheten för dagsljus
- Arbeta systematiskt med återhämtning i hela organisationen från högsta ledning ner till de på golvet



Handbok i återhämtning

Strategier för återhämtning i arbetslivet baserat
på forskningsprojektet Bädde för Kvalitet

Av: Anna Dahlgren och Marie Söderström, forskare vid Karolinska Institutet

<https://ki.se/media/210304/download?attachment>

Länkar till återhämtning

- [Återhämtning under arbetsdagen – en inspirationsbok för individ och verksamhet \(lu.se\)](#)
 - [Återhämtning på jobbet – Suntarbetsliv](#)
 - [Arbetsbelastning och återhämtningens betydelse av Suntarbetsliv \(soundcloud.com\)](#)
 - <https://ki.se/media/210304/download?attachment>
-