

## **”Tid kan man inte skapa”**

En kvalitativ studie av hur man kan stödja arbetstagare med utmattningssyndrom inom äldreomsorgen

Amanda Frilund

Examensarbete för socionom (YH)-examen

Utbildning till socionom

Vasa 2021

## EXAMENSARBETE

Författare: Amanda Frilund

Utbildning och ort: Utbildning till socionom, Vasa

Inriktning: Missbruk, mental ohälsa och metodik

Handledare: Susanne Jungerstam & Ralf Lillbacka

Titel: "Tid kan man inte skapa"

---

Datum: 3.11.2021 Sidantal: 44

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur arbetsgivare och personalansvariga inom äldreomsorgen kan stödja arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom. Detta eftersom stress är ett vanligt förekommande problem för personer som arbetar inom äldreomsorgen, och stress bygger grunden för utmattningssyndrom.

Arbetsgivare och personalansvariga har möjlighet att påverka förekomsten av utmattningssyndrom på arbetsplatsen. Genom att utbilda sig om riskfaktorer och kännetecknen för utmattningssyndrom kan arbetsgivaren genomföra förändringar på arbetsplatsen som gynnar både dem själva och arbetstagarna. Utmattningssyndrom kan förebyggas och behandlas genom att arbetsgivaren säkerställer att arbetsförhållandena är goda och genom att arbetstagaren känner att hen får stöd på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren som drabbats av utmattningssyndrom genom att upprätthålla en god relation mellan dem, genom att erbjuda socialt stöd, såsom att vara tillgänglig för diskussion, och genom att lyssna på arbetstagaren och visa att hen blir förstådd. Detta förebygger utmattningssyndrom, men leder också över lag till hälsosammare arbetsförhållanden och mer trivselkänsla i arbetet.

Examensarbetet genomfördes med en kvalitativ forskningsmetod. Fyra personer som arbetar med personaladministration inom äldreomsorgen intervjuades angående hur de bemöter arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom.

Resultatet av undersökningen visar att förändringar på organisationsnivå behövs för att förhindra utmattningssyndrom. Socialt stöd är viktigt för arbetstagarens välmående. Det är viktigt att arbetsgivaren lyssnar på arbetstagaren som drabbats av utmattningssyndrom och att de tillsammans kan komma fram till ändamålsenliga lösningar.

---

Språk: svenska

Nyckelord: stress, utmattningssyndrom, utbrändhet, äldreomsorg, äldreomsorg

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Amanda Frilund

Degree Programme: Bachelor of Social Services

Specialisation: Addiction, mental illness, and methodology

Supervisors: Susanne Jungerstam & Ralf Lillbacka

Title: "You can't create time"

---

Date: 3.11.2021    Number of pages: 44

Appendices: 1

---

### **Abstract**

The purpose of this thesis was to examine how the employer and people who work in staff administration within elderly care can support employees who suffer from burnout. The reasoning behind this being that stress is a common problem among people who work in elderly care and stress also sets a foundation for burnout.

Employers and people who work in staff administration have the opportunity to prevent the occurrence of burnout in the workplace. By educating themselves on the risk factors and characteristics of burnout, employers can implement changes in the workplace that favour both themselves and the employees. Burnout can be prevented and treated if the employer ensures that the working conditions are good, and if the employee feels that they receive support in the workplace. The employer can support an employee suffering from burnout by maintaining a good relationship between them, by offering social support, such as being available for discussions, and by listening to the employee and showing that they are being understood. This prevents burnout, but it also leads to overall healthier working conditions and more comfort at work.

The thesis was conducted through qualitative research methodology. Four people who work in staff administration within elderly care were interviewed regarding how they approach employees who suffer from burnout.

The results of this research show that changes on an organizational level are needed to prevent burnout. Social support is essential for the well-being of the employee. It is important that the employer listens to the employee and that they can find appropriate solutions together.

---

Language: Swedish

Key words: stress, burnout, elderly care

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
2	Syfte och frågeställningar .....	2
3	Stress .....	2
3.1	Vad händer i kroppen vid stress? .....	2
3.2	Hormoner.....	3
4	Kort- och långvarig stress .....	4
4.1	Kortvarig stress .....	4
4.2	Långvarig stress.....	5
5	Utmattningsyndrom.....	6
5.1	Tre grunddrag .....	6
5.2	Förlopp vid utmattningsyndrom .....	7
5.3	Konsekvenser av utmattningsyndrom .....	7
5.4	Symtom .....	9
5.5	Var uppstår utmattningsyndrom?.....	9
6	Sex arbetsområden.....	10
7	Vem drabbas av utmattningsyndrom? .....	11
7.1	Karaktärsdrag.....	12
8	Hur hanteras utmattningsyndrom? .....	13
8.1	Att förändra organisationen .....	13
8.2	Att förändra individen.....	14
9	Individuella metoder för förebyggande och behandling .....	15
9.1	Mindfulness .....	15
9.2	Kognitiv beteendeterapi .....	16
9.3	Behandling online .....	16
9.4	Självhjälp utan terapeut.....	17
9.5	Träning som terapi.....	18
9.6	Uttryckande konstterapi .....	18
9.7	Slutsats.....	19
10	Vad kan arbetsgivaren göra? .....	19
10.1	Förebyggande åtgärder .....	19
10.2	Ingripande åtgärder .....	21
11	Stöd i återgång till arbetet.....	22
11.1	Arbetshälsovårdens åtgärder i Finland .....	24
11.2	Krav-kontrollmodellen .....	24
11.3	Tvärvetenskapligt stressbehandlingsprogram .....	25

12	Sammanfattning av den teoretiska diskussionen .....	26
13	Metod, tillvägagångssätt och sekretess .....	27
13.1	Kvalitativa intervjuer .....	27
13.2	Tillvägagångssätt .....	28
13.3	Sekretess .....	29
14	Resultatredovisning av intervjuer .....	29
14.1	Hur arbetsgivaren kan känna igen utmattningssyndrom hos arbetstagaren ...	29
14.2	Orsaker till stress och utmattningssyndrom på arbetsplatsen .....	30
14.3	Förändringar som arbetsgivaren kan göra för att motverka utmattningssyndrom på arbetsplatsen .....	31
14.4	Hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren att själv förebygga utmattningssyndrom .....	32
14.5	Att stärka och utveckla arbetsförhållanden .....	33
14.6	Åtgärder när utmattningssyndrom redan har uppstått .....	35
14.7	När arbetstagaren återkommer till arbetet .....	37
15	Resultatdiskussion .....	38
16	Sammanfattning och konklusion .....	39
16.1	Kritisk granskning .....	40
17	Litteraturlista .....	41
	Bilaga .....	1

# 1 Inledning

Detta examensarbete undersöker hur arbetsgivare och personalansvariga inom äldreomsorgen kan stödja arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom. I examensarbetet diskuteras även hur utmattningssyndrom kan behandlas på ett effektivt sätt. Skribenten blev intresserad av ämnet eftersom det ofta talas om den höga stress som arbetstagare inom äldreomsorgen upplever. 2015 gjordes en undersökning av personer som arbetar inom äldreomsorg i hela Norden. Runt 40% av respondenterna hade allvarligt övervägt att säga upp sig under det senaste året (Elstad & Vabø, 2021, s. 6–7).

Utmattningssyndrom är ett mer och mer utbrett problem i samhället. Cirka en fjärdedel av finländare i arbetsför ålder drabbas av lätt utbrändhet, 2–3% drabbas av svårt utmattningssyndrom (Mehiläinen, u.å.). I och med att Finlands befolkning blir äldre löper arbetstagarna inom äldreomsorgen allt större risk att drabbas.

Fastän orsakerna till utmattningssyndrom finns både i och utanför arbetslivet har examensarbetet avgränsats genom att fokusera på hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren med utmattningssyndrom i arbetet. Detta eftersom många arbetar åtta timmar om dagen, fem dagar i veckan. Detta är en stor bit av livet, särskilt om den orsakar lidande.

Examensarbetets teoretiska diskussion inleds med en beskrivning av stress, eftersom utmattningssyndrom är ett svar på stress. Sedan följer en detaljerad beskrivning av utmattningssyndrom och dess orsaker, hur man på arbetsplatsen kan förebygga utmattningssyndrom, vilka behandlingsmöjligheter som finns och slutligen hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren i återgång till arbetet. Därefter följer en kvalitativ undersökning om stress och utmattningssyndrom bland arbetstagare inom äldreomsorgen.

Arbetsgivare och personalansvariga har möjlighet att påverka förekomsten av utmattningssyndrom på arbetsplatsen. Genom att utbilda sig om riskfaktorer och kännetecken för utmattningssyndrom kan arbetsgivaren genomföra förändringar på arbetsplatsen som gynnar både dem själva och arbetstagarna. Utmattningssyndrom kan förebyggas och behandlas genom att arbetsgivaren säkerställer att arbetsförhållandena är goda och genom att arbetstagaren känner att hen får stöd på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren som drabbats av utmattningssyndrom genom att upprätthålla en god relation mellan dem, genom att erbjuda socialt stöd, såsom att vara tillgänglig för diskussion, och genom att lyssna på arbetstagaren och visa att hen blir förstådd. Detta förebygger utmattningssyndrom, men leder också över lag till hälsosammare arbetsförhållanden och mer trivselkänsla i arbetet.

## 2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur arbetsgivare och personalansvariga inom äldreomsorgen kan stödja arbetstagare med utmattningssyndrom. Examensarbetet fokuserar på äldreomsorgen eftersom det är en bransch i vilken arbetstagarna sedan länge utsatts för stress, och utmattningssyndrom är vanligt förekommande. För att stärka undersökningen utfördes kvalitativa intervjuer med personer som arbetar med personaladministration inom äldreomsorgen. Följande frågeställningar är av stor betydelse i examensarbetet:

Hur behandlas utmattningssyndrom effektivt?

Hur kan arbetsgivare och personalansvariga effektivt stödja en arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom?

## 3 Stress

Stress är en överlevnadsmekanism som människan haft i miljontals år. Det är kroppens reaktion inför en utmanande eller hotfull situation. Det är ett sätt att varva upp till max för att kunna hantera en fara genom att endera slåss eller fly. Energiförbrukning och blodflöde prioriteras om för att ge kroppen kraft, hjärnan arbetar hårt för att analysera fram lösningar snabbt. I forntiden var dock hoten annorlunda än idag. Nuförtiden är det sällan vi behöver fly eller slåss, men kroppen kan inte se skillnad på olika sorters stress. Reaktionen är densamma, även om hotet som uppfattas är en hög arbetsuppgifter på skrivbordet. (Grossi, 2008, s. 17; Holmgren & Göthe, 2019, s. 17).

### 3.1 Vad händer i kroppen vid stress?

Stress påverkar det autonoma nervsystemet, som självständigt sköter om kroppens livsuppehållande funktioner. Det autonoma nervsystemet har förbindelser med olika hormonsystem, körtlar och med den glatta muskulaturen i bland annat hjärta, kärl, mage och tarmar. Det autonoma nervsystemet är indelat i sympatikus, som ökar kroppens energimobilisering, och parasympatikus som sköter om saker som sömn, reparation och matsmältning. (Grossi, 2008, s. 18–20).

Vid en stressreaktion minskar den parasympatiska aktiviteten och den sympatiska aktiviteten ökar. Kroppen blir alert och motståndskraftig mot smärta, trötthet, kyla, hunger, infektioner och allt annat som kan hindra den från att slåss eller fly. Funktionen hos de flesta organ ändras, sinnen skärps för att fokusera på omgivningen. Andningen blir snabbare för att ge kroppen mer syre,

blodtrycket och pulsen höjs och blodet omdirigeras till prioriterade områden såsom hjärnan och musklerna i armar och ben från för tillfället mindre viktiga områden såsom hud och tarmar. Ämnesomsättningen ökar för att förse kroppen med bränsle. I och med att risken för skador i en hotfull situation är hög ökar blodets koaguleringsförmåga och immunförsvaret aktiveras för att förebygga infektioner. (Grossi, 2008, s. 18–20).

### 3.2 Hormoner

Det är vanligt att man börjar känna sig sjuk så fort man blivit ledig. Detta kan bero på att stress påverkar kroppens hormoner. Kortisol frisätts vid en stressreaktion. Detta hormon ökar blodtrycket, frisätter blodsocker, minskar känsligheten för insulin och bromsar immunförsvaret. Utan den bromsande effekten kan stress få immunförsvaret att överreagera, vilket kan leda till autoimmuna sjukdomar. Kortisol dämpar även inflammationer. Detta genom att hämma en del cytokiner, som fungerar som budbärare mellan hormon- och immunsystemet. En del cytokiner styr inflammatoriska processer och kan ge trötthet, initiativlöshet, ökat sömnbehov, nedstämdhet, koncentrationssvårigheter och allmän sjukdomskänsla. Dessa hämmas troligtvis för att kroppen inte ska hindras av symtom på sjukdom i flykten eller kampen. Det är på grund av detta man kan känna sig frisk under en stressig arbetsvecka men blir sjuk så fort det blir helg. (Grossi, 2008, s. 20–22).

Beta-endorfin är det smärtstillande hormon som kan ge en behaglig kick efter fysisk aktivitet. Detta frisätts också vid stress för att skydda kroppen mot smärta. Hormonet prolaktin ökar också vid stress. Orsaken är inte klarlagt men det verkar spegla tillstånd av maktlöshet och passivitet. Vid stress minskar produktionen av testosteron och östrogen, som inte bara är inblandade i fortplantningen men också i uppbyggnaden av muskler och skelett, fördelningen av kroppsfett och minnesfunktioner. (Grossi, 2008, s. 20–22).

Förutom kamp- och flyktreaktionen finns också en tredje reaktion på stress: att spela död. Meningen är att framstå som icke-hotfull eller som ett oattraktivt byte. Detta kan ske när man är trängd av en övermäktig fiende och inte kan fly eller slåss. Ett vanligare sammanhang där denna reaktion kan observeras är hos personer med blodfobi, som kan svimma av att se blod. (Grossi, 2008, s. 20–22).

Till vardags är det ovanligt att spela död vid stress, däremot händer det att stressade personer blir apatiska, håglösa, isolerar sig, blir inåtvända och tröstar sig med kalorier. Det här kan betraktas som ett belägringstillstånd, kroppen väntar på att faran ska gå över. Under tiden lagrar den energi i form av fett, och den ökade insöndringen av kortisol gör att fett lagras kring buken och runt tarmarna.



Detta är en strategisk placering eftersom närheten till levern tillåter en snabb omvandling av fett till bränsle. Idag har vi sällan nytta av detta, eftersom det ökar risken för hjärt- och kärlsjukdomar. (Grossi, 2008, s. 20–22).

## 4 Kort- och långvarig stress

Kroppens stressreaktion är samma reaktion som den skulle ha haft om man träffat på ett odjur. Nuförtiden finns faran framför oss under en lång tid. Detta blir en belastning för kroppen och hjärnan. Stresssystemen är nämligen byggda för att vara påslagna under kort tid, bara minuter eller timmar. En stressreaktion är normal och i sig själv ofarlig, men om man upplever stress under en lång tid utan återhämtning kan det påverka hälsan negativt. (Holmgren & Göthe, 2019, s. 18).

### 4.1 Kortvarig stress

Symtomen på stress varierar från person till person. De delas ofta in i känslomässiga, kognitiva, fysiska och beteendemässiga symtom. Det är vanligt att känna ångest vid stressituationer, det kan variera mellan oro och ren panik. Ilska är också en vanlig reaktion, allt från irritation till ett riktigt vredesutbrott är vanligt. Att bli ledsen eller nedstämd är inte heller ovanligt, samt att känna skuld eller skam. Det rör sig ofta om en blandning av känslor. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Våra känslor påverkas av vilka tankar vi har om situationen. Arga tankar följer vredeskänslor, ledsna tankar följer motsvarande känslor och så vidare. Det är också vanligt med kognitiva symtom, såsom svårigheter att minnas, koncentrera sig, prioritera och fatta beslut. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Vanliga fysiska symtom är hjärklappning och ökning av hjärtfrekvensen. Andningen kan bli snabb och ytlig. Detta kan kännas skrämmande och till och med ge upphov till en panikattack. Det är också vanligt att uppleva att kroppens tempo accelererar. Man kan känna sig kall, varm, yr, darrig och känna överklighetskänslor. Musklerna kan kännas stela och smärtande. Vissa personer får huvudvärk, för andra känns det som att magen knyter sig. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Kortvarig stress leder generellt inte till allvarliga konsekvenser. Så länge en person på ett välfungerande sätt kombinerar ett aktivt liv med återhämtning kommer hans kropp att kunna återställa energin som förbrukats under ett stresspåslag. (Grossi, 2008, s. 38).

## 4.2 Långvarig stress

Långvarig stress utan möjligheter till återhämtning leder till slitage på kroppen, som på sikt leder till olika typer av ohälsa eller sjukdom. Exempelvis kan stress i kombination med olika livsstils- eller genetiska faktorer leda till hjärt- och kärlsjukdomar. (Grossi, 2008, s. 38).

Symtomen nämnda i kapitel 4.1 uppkommer under kortvarig stress. Efter månader eller år, då stressen blir långvarig, brukar olika tecken på utmattning börja. Det vanligaste tecknet är en onormal känsla av fysisk trötthet som ingen vila råder bot på. Tröttheten kan drabba den mentala förmågan och försämra minnet och koncentrationen. Det är även vanligt att känna känslomässig utmattning. Personen som drabbats kan känna en inre tomhet eller att hen är mera känslomässigt lättpåverkad. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Sömnstörningar är också ett vanligt tecken på långvarig stress. Kroppen är spänd och tankar på morgondagen stör insomningen. Då sömnen väl kommer är den ytlig och orolig med många uppvaknanden. Sömnstörningar är en av de största orsakerna till att stress övergår till sjukdom, eftersom kroppen inte får återhämtning. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Stress påverkar också beteendet. En person under långvarig stress kan ta till kortsiktiga lösningar, såsom att dricka alkohol för att lindra stressen. Negativa känslor styr sättet att agera, ilska kan exempelvis uttryckas i aggressivt eller hetsigt kroppsspråk, språk eller aggressiva handlingar. Det blir lättare att tappa tålamodet och gå in i konflikter. Personen kan bli vårdslös eller cynisk. Skamkänslor eller nedstämdhet kan uttryckas genom en nedslagen blick och hopsjunkna hållning. Personen kan dra sig undan, älta det förflutna, bli passiv och inaktiv. Oroskänslor kan leda till rastlöshet och nervositet, och kanske självmedicinering med alkohol. (Grossi, 2008, s. 23–25).

Långvarig stress påverkar också hjärnan negativt. Amygdalan är delen av hjärnan som har till uppgift att aktivera stresssystemet, vilket bland annat höjer kortisolnivåerna. De höjda kortisolnivåerna gör dock amygdala ännu mer aktiv, vilket får kortisolnivåerna att ytterligare stiga. Det blir som ett hjul som snurrar av sig självt. (Lidström & Dahlgren, 2018, s. 42–44).

Hippocampus är en annan del av hjärnan som fungerar som motvikt till amygdalan. Om en person går runt med stress och höga kortisolnivåer under en lång tid kan dock hippocampus krympa. Kortisol är som ett gift för hjärncellerna i hippocampus. Hjärnan bryts alltså ned av för mycket stress. Som resultat får en person som levt med långvarig stress sämre minne och rumsorientering och svårigheter att hitta orden. (Lidström & Dahlgren, 2018, s. 42–44).

I Sverige undersöktes 2013 dock minnesfunktionerna hos medelålders personer som upplevde långvarig stress. Man upptäckte att långvarig stress påverkar det subjektiva minnet, men inte det

objektiva. Deltagare som upplevde långvarig stress kände att deras minne hade försämrats mer än deltagare som upplevde lite stress. De ansåg också att deras minne svek dem i högre grad. Dock fann man inga skillnader mellan grupperna i objektiva mätningar, oberoende av stressnivå var prestationerna i de kognitiva mätningarna de samma. Personer som lider av långvarig stress kanske känner att deras minne är sämre, men verkligheten kan vara en annan. (Rönnlund, Sundström, Sörman & Nilsson, 2013, s. 35–37.)

Stress påverkar också frontalloben, vars uppgift bland annat är att lindra oro. Delar av frontalloben är mindre hos människor som är mer oroliga till naturen. Hippocampus och frontalloben fungerar sämst hos personer som levt under långvarig hög stress, de som skulle behöva dem mest. (Lidström & Dahlgren, 2018, s. 42–44).

## 5 Utmattningssyndrom

Utmattningssyndrom, som även kallas utmattningsdepression eller utbrändhet, är ett svar på långvariga emotionella och interpersonella stressfaktorer på arbetet (Jürisoo, 2001, s. 37–39; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 397). Stressfaktorer finns även i livet utanför arbetet, men detta examensarbete avgränsas genom att fokusera på hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren med utmattningssyndrom i arbetslivet.

Utmattningssyndrom är ett långvarigt negativt arbetsrelaterat sinnestillstånd. Den som drabbats upplever utmattning, olust, en upplevelse av nedsatt kapacitet, minskad motivation och utveckling av negativa och destruktiva attityder och beteenden i arbetet. (Jürisoo, 2001, s. 37–39; Maslach m.fl., 2001, s. 397).

Utmattningssyndrom eller utbrändhet är inte medicinska diagnoser i Finland, men det kan antecknas som en faktor som hör ihop med ett hälsoproblem som en bilaga till en diagnos. Cirka en fjärdedel av finländare i arbetsför ålder drabbas av lätt utbrändhet, 2–3% drabbas av svårt utmattningssyndrom. (Mehiläinen, u.å.).

### 5.1 Tre grunddrag

Utmattningssyndrom karaktäriseras av tre grunddrag: Utmattning, cynism och otillräcklighet. Utmattning är den första reaktionen på stress från arbetskraven. En person med utmattningssyndrom känner sig både fysiskt och känslomässigt utmattad. Hen kan inte varva ner eller återhämta sig, och känner att hen inte orkar med mera. (Maslach & Leiter, 1999, s. 32–33).

Cynism kan anses vara ett försök till försvar mot utmattning, överbelastning och besvikelser. Personen får en distanserad inställning till arbetet och kollegorna och engagerar sig så lite som möjligt. Detta eftersom det känns säkrare att ha en negativ inställning än att hysa förhoppningar. Den negativa inställningen kan allvarligt skada välbefinnandet och arbetsförmågan. (Maslach & Leiter, 1999, s. 32–33).

Då personen börjat uppleva otillräcklighet kommer den känslan bara att växa sig större. Personen förlorar sitt självförtroende och alla projekt känns överväldigande. Dessutom förlorar även omgivningen sitt förtroende för hen då hen tappar tilltro till sig själv. (Maslach & Leiter, 1999, s. 32–33).

## **5.2 Förlopp vid utmattningssyndrom**

Det finns fyra aspekter av händelseförloppet då en person drabbas av utmattningssyndrom: uppvarning, akut insjuknande, återhämtning och nyorientering med restsymtom. Vid uppvarning har det länge saknats tid för återhämtning. Krav från omgivningen och personen själv känns ouppnåeliga. Hen känner att hen inte räcker till. Kroppen är under påfrestning och tankarna går på högvarv. Personen känner sig rastlös och har svårt att komma till ro. (Holmgren & Göthe, 2019, s. 19–20).

Vid akut insjuknande protesterar kroppen högljutt. Här går det inte längre att arbeta. Också små uppgifter känns överväldigande, och personen känner starkt obehag. Hen fungerar inte som innan och kan inte känna igen sig själv. Hen upplever sömnsvårigheter, oro och kanske ångest. En del kan uppleva att det plötsligt en dag inte går att stiga upp ur sängen, andra kan bryta samman under arbetet. (Holmgren & Göthe, 2019, s. 19–20).

Under återhämtningen påverkas personen fortfarande av utmattningen, men det vänder sakta och kroppen får tid att läka. Uppmärksamhet, minne och planering kan vara svårt. Minsta lilla krav kan göra att systemet varvar upp igen. (Holmgren & Göthe, 2019, s. 19–20).

Vid nyorientering med restsymtom blir symtomen färre och lindrigare. Energin återvänder och vardagen börjar fungera igen. Stresströskeln är dock lägre än innan och personen måste vara försiktig för att inte hamna i bakslag. (Holmgren & Göthe, 2019, s. 19–20).

## **5.3 Konsekvenser av utmattningssyndrom**

Konsekvenserna av utmattningssyndrom visar sig i både arbetsprestationer och påverkan av hälsan. På arbetsplatsen förknippas utmattningssyndrom med olika former av tillbakadragande, såsom

frånvaro, avsikt att lämna arbetet eller uppsägelse. För de som stannar på sitt arbete leder utmattningssyndrom till lägre produktivitet och effektivitet i arbetet. Därmed förknippas utmattningssyndrom med minskad arbetstillfredsställelse och minskat engagemang. Kollegorna kan också påverkas, till följd av konflikter eller störning av arbetsuppgifter. På detta vis kan utmattningssyndrom vara så att säga smittsamt. (Maslach m.fl., 2001, s. 406).

En undersökning av konsekvenserna av utmattningssyndrom visar att det ofta frambringar arbetsfrånvaro, men också närvaro. Med detta menas att arbetstagaren kommer till arbetet trots sjukdom, vilket leder till förlust av produktivitet. Undersökningen visade även att hälsoproblem orsakade av utmattningssyndrom leder till otillfredsställande arbetsresultat vilket leder till högre känslomässig utmattning. Arbetstagarens försvagade hälsa och minskade kapacitet leder ofta till frånvaro, vilket leder till sociala och ekonomiska problem både på arbetsplatsen och för arbetstagaren privat. För arbetstagaren kan detta leda till att hen blir avskedad. För arbetsplatsen betyder frånvaro och närvaro mindre arbetskraft och eventuellt extra kostnader för att anställa vikarier med mera. (Salvagioni, Melanda, Mesas, González, Gabani & Andrade, 2017, s. 22).

Gällande hälsopåverkan speglar grunddraget utmattning andra resultat av långvarig stress, såsom sömnstörning och överkänslighet för sinnesintryck. Liknande resultat har hittats exempelvis i olika former av missbruk. Utmattningssyndrom är mer komplext när det kommer till mental hälsa. Utmattningssyndrom har kopplats till neuroticism (känslomässig instabilitet som kännetecknas av ångest, fientlighet, depression, självmedvetenhet och sårbarhet) och neurasteni (mental uttrötthet). Med detta i åtanke kan man argumentera att utbrändhet är en mental sjukdom. Ett vanligare antagande är att utmattningssyndrom orsakar mental dysfunktion eftersom det framdriver negativa effekter gällande mental hälsa såsom ångest, depression och låg självkänsla. Ett alternativt argument är att personer med god mental hälsa bättre klarar av stressfaktorer och därmed har lägre tendens att få utmattningssyndrom. (Maslach m.fl., 2001, s. 406, 411; Almén, 2017, s. 87–88, s. 97).

Hjärt-kärlsjukdomar och smärta är de vanligaste fysiska konsekvenserna av utmattningssyndrom. Det nedsatta immunsystemet hos personer med utmattningssyndrom ökar deras mottaglighet för smittsamma sjukdomar såsom influensa, förkylning och mag- och tarmkatarr. Utmattningssyndrom har även stark sammankoppling med muskuloskeletal smärta. Gällande mental hälsa visade undersökningen starka samband mellan utmattningssyndrom och depression eller användning av antidepressiva medel. (Salvagioni m.fl., 2017, s. 21–22).

## 5.4 Symtom

Både fysiska och psykiska symtom börjar visa sig när en person utsätts för stress under längre tid utan återhämtning. Det blir svårt att koppla av, tankarna snurrar konstant och sömnsvårigheter uppkommer. Personen blir lätt irriterad och kroppen blir spänd vilket kan orsaka fysisk smärta. Risker för självmedicinering med hjälp av medicin, alkohol eller droger stiger, och tröttheten bara ökar. (Eriksson, 2004, s. 13–15).

Följande är en sammanställning av vanliga symtom vid utmattningssyndrom: sömnstörning, oro, nedstämdhet, trötthet, stresskänslighet, irritabilitet, koncentrationssvårigheter, överkänslighet för sinnesintryck, ökad muskelspänning, värk i kroppen, hjärtklappning, försämrat närminne. (Eriksson, 2004, s. 13–15).

## 5.5 Var uppstår utmattningssyndrom?

I arbetet finns klara situationsfaktorer som ökar risken för utmattningssyndrom. Den främsta faktorn är överbelastning. För hög arbetsbelastning under tidsbrist är starkt förknippat med utmattningssyndrom. Detta mönster hittas både i undersökningar baserade på självutvärdering och mer objektiva mätningar. Rollkonflikter, då motstridiga krav på arbetet måste uppnås, och rolltvetydighet, då det inte finns tillräcklig information för att göra ett bra jobb, förknippas också med utmattningssyndrom. Både kvantitativa och kvalitativa arbetskrav har alltså samband med utmattningssyndrom, de kvantitativa har dock undersökts mera. Man har dessutom undersökt brist på resurser i arbetet, vilket också förknippas med utmattningssyndrom. Exempelvis är brist på socialt stöd, särskilt från arbetsledare, en riskfaktor. Samma sak gäller information och kontroll: brist på feedback, lågt deltagande i beslutsfattande och låg autonomi har alla samband med utmattningssyndrom. (Maslach m.fl., 2001, s. 407).

I en undersökning av sjukskötare var följande faktorer starkt förknippade med stor press och utmattningssyndrom: Patienter med stort vårdbehov, många patienter per sjukskötare, många ut- och inskrivningar per skifte, brist på tillräckligt stöd och resurser, ledare som antar att sjukskötarna "klarar av en till patient," läkare som förväntar sig att sjukskötarna ska släppa allt för att hjälpa dem, avbrott av raster och förväntningar på att sjukskötarna ska ge allt. Bevisligen ökar situationsfaktorer, såsom hög arbetsbelastning, tidsbrist och brist på socialt stöd, risken för utmattningssyndrom. (Middaugh, 2018, s. 121–122).

## 6 Sex arbetsområden

Orsakerna till utmattningssyndrom kan spåras i arbetsmiljön. Det finns sex områden i arbetet som påverkar välbefinnandet: arbetsbelastning, kontroll, belöning, gemenskap, rättvisa och värderingar. Ju större oförenlighet mellan en person och dessa områden, desto större är risken för utmattningssyndrom. Det är oklart hur stor oförenlighet en person tolererar, det kan både bero på oförenlighet inom ett specifikt område och olika nivå av förenlighet inom flera områden. (Maslach m.fl., 2001, s. 413–416).

Oförenlighet med arbetsbelastning betyder generellt en för hög arbetsmängd. För många krav tröttnar ut en person och ger hen inte tid att återhämta sig. Det kan även betyda att arbetet är av fel slag, som när en person saknar kunskap eller benägenhet för ett visst arbete. I allmänhet är arbetsbelastning mest direkt relaterat till utmattning. En tysk undersökning visar att sjukskötare med högre kvantitativa arbetskrav löper större risk att drabbas av utmattningssyndrom. (Maslach m.fl., 2001, s. 414; Diehl, Rieger, Letzel, Schablon, Nienhaus, Escobar Pinzon & Dietz, 2021, s. 8).

Oförenlighet med kontroll är kopplat till känslan av otillräcklighet. Det betyder oftast att en person har otillräcklig kontroll över resurserna som krävs för att göra sitt arbete eller att hen har otillräcklig auktoritet för att bedriva arbetet på det sätt hen anser vara det bästa. Att exempelvis ge arbetstagaren mer kontroll över sin tidsplanering kan dämpa stressen från en krävande arbetsbörda. Detta förutsätter dock att hen inte har problem med prokrastinering. Personer som överväldigas av sin nivå av ansvar kan också känna oförenlighet med kontroll. Det oroar dem att känna sig ansvariga över någonting de är hängivna till, samtidigt som de saknar förmågan att leverera tillräckliga resultat. (Maslach m.fl., 2001, s. 414; Roster & Ferrari, 2020, s. 98).

Oförenlighet med belöning kan betyda att en person inte får en tillräcklig lön. Vanligare är dock att bristen på social belöning, såsom att få beröm och uppskattning, är problemet. Detta nedvärderar både arbetet och arbetstagarna. Brist på inneboende belöning, såsom stoltheten i att göra någonting viktigt och att göra det bra, är också en oförenlighet med belöning. (Maslach m.fl., 2001, s. 414).

Förenlighet med gemenskap på arbetsplatsen är att dela beröm, bekvämlighet, lycka och humor med människor man tycker om och respekterar. Sociala resurser, såsom att arbeta i ett bra team, minskar risken att drabbas av utmattningssyndrom även om exempelvis arbetskraven är höga. Man får emotionellt utbyte och instrumentell hjälp, samt känner man delaktighet i en grupp med gemensamma värderingar. Den positiva anknytningen till medarbetarna kan förloras till exempel om arbetet isolerar en eller i värsta fall om det finns en långvarig olöst konflikt. Sådana konflikter

resulterar i ständiga negativa känslor som frustration och fientlighet och minskar sannolikhet av socialt stöd. (Maslach m.fl., 2001, s. 415; Diehl, m.fl., 2021, s. 8).

Orättvisa är upprörande och utmattande, dessutom eggas orättvisa cynism mot arbetet. Orättvisa kan uppstå vid ojämlig arbetsbörda eller lön, när fusk framkommer eller när utvärderingar och befordringar hanteras orätt. Om alla röster inte får höras i konflikter kommer det upplevas som orättvist. Rättvisa visar respekt och bekräftar människors egenvärde. Ömsesidig respekt mellan medarbetarna är väsentligt för gemenskapskänslan. (Maslach m.fl., 2001, s. 415).

Ett exempel på oförenlighet i värderingar är då en person har som arbetsuppgift att göra någonting som hen anser vara oetiskt. Det kan också gälla oförenlighet mellan en persons strävan i hans egen karriär och företagets värderingar. En organisations värderingar och löften kan också vara andra än dess resultat, vilket också är en oförenlighet. Att upprätthålla sin arbetsplats värderingar på grund av skam- och skuld känslor är förknippat med utmattningssyndrom. Att se över och klargöra arbetsplatsvärderingarna kan minska arbetstagarnas utmattningssyndrom och avsikt att säga upp sig. (Maslach m.fl., 2001, s. 415; Jambrak, Dean & Williams, 2014, s. s. 120–123).

## **7 Vem drabbas av utmattningssyndrom?**

Personer med vissa karaktärsdrag eller egenskaper drabbas oftare av utmattningssyndrom än andra. Sambandet mellan dessa drag och utmattningssyndrom är ändå inte lika stora som sambandet mellan utmattningssyndrom och situationsfaktorer. Utmattningssyndrom är alltså ett socialt fenomen snarare än ett individuellt. Nedan beskrivs några individuella faktorer som starkare förknippas med utmattningssyndrom. (Maslach m.fl., 2001, s. 409).

Ålder har en stor betydelse för utmattningssyndrom, unga drabbas i större mån än personer över 30 och 40 år. Risken verkar vara större tidigare i ens karriär, och de som drabbas tidigt tenderar att sluta vilket sätter de kvarvarande medarbetarna i riskzonen. (Maslach m.fl., 2001, s. 409–410).

Singlar tenderar att drabbas av utmattningssyndrom i högre mån än personer i förhållanden. Personer med högre utbildningsnivå drabbas oftare än lägre utbildade personer. Det är möjligt att en högre nivå av utbildning leder till mer ansvar och stress, eller att högre utbildade personer har större förväntningar och därmed blir mer upprörda vid besvikelser. En undersökning av utmattningssyndrom bland finska föräldrar visar att i ju högre grad de upplever socialt fordrad perfektionism, desto högre risk löper de att drabbas av utmattningssyndrom. Detta överensstämmer med teorin om att högre förväntningar kan leda till stress. (Maslach m.fl., 2001, s. 410; Sorkkila & Aunola, 2020, s. 655).



I undersökningen av finska föräldrar framkommer även att yngre föräldrar löper större risk att drabbas av utmattningssyndrom än äldre, mödrar har löper större risk att drabbas än fäder, arbetslösa löper större risk att drabbas än anställda, och fattigare personer löper större risk att drabbas än personer med bättre finansiella situationer. (Sorkkila & Aunola, 2020, s. 656).

Enligt Eriksson (2004) drabbas kvinnor oftare av utmattningssyndrom än män – detta kan bero på olika förväntningar på roller som olika kön har. Generellt har kvinnor roller där det är viktigt att upprätthålla relationer, de blir också lärda att vara omhändertagande och beakta andras behov. Att kvinnor ofta ser till andras behov först kan göra att de ignorerar de första tecknen på utmattningssyndrom och anstränger sig ännu mer. Kvinnor ställer även ofta höga krav på sig själva i arbetet vilket är en riskfaktor. (Eriksson, 2004, s. 16–17).

Redondo-Flórez, Tornero-Aguilera, Ramos-Campo & Clemente-Suárez (2020) skriver också att kvinnor till högre grad lider av stress och utmattningssyndrom än män i en undersökning av stress bland universitetsprofessorer. Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) menar däremot att kön inte har någon betydelse i vem som drabbas av utmattningssyndrom. De menar att den enda skillnaden mellan könen då det gäller utmattningssyndrom är att män påvisar mera cynism medan kvinnor påvisar mera utmattning. (Maslach m.fl., 2001, s. 409–410; Redondo-Flórez m.fl., 2020, s. 3–4).

Det är svårt att säga varför Maslach med flera har olika uppfattningar än andra om i vilken mån utmattningssyndrom drabbar könen. Redondo-Flórez med fleras undersökning är betydligt färskare än de andra två. Detta kan betyda att deras resultat överensstämmer mera med verkligheten idag än de andras. Maslach med flera har källor från Nordamerika, men också från Europa i sin undersökning medan de andra författarnas undersökningar är mest baserade i Europa. Kanske europeiska kvinnor drabbas av utmattningssyndrom i högre grad än nordamerikanska kvinnor?

## **7.1 Karaktärsdrag**

Ett karaktärsdrag som har samband med utmattningssyndrom är låg nivå av härdighet. Härdighet beskrivs som delaktighet i dagliga aktiviteter, känsla av kontroll och öppenhet inför förändring. Yttre kontrollfokus, det vill säga att någon upplever att händelser sker på grund av slumpen eller på grund av andra personer snarare än att hen själv har kontroll, förknippas också med utmattningssyndrom. Låg självkänsla är kopplat till alla tre av utmattningssyndromets grunddrag. Olika copingmekanismer påverkar också risken att drabbas. Personer som hanterar stress passivt och defensivt är i större risk än de som aktivt och konfronterande hanterar stressituationer. (Maslach m.fl., 2001, s. 410).

En sydkoreansk undersökning påvisar att copingmetoder påverkar polisens arbetsstress och subjektiva välmående. Särskilt copingmetoderna problemlösning och att be om hjälp minskade polisernas stress och höjde deras välmående. (Ryu, Yang & Choi, 2020, s. 5–7).

Utmattningssyndrom är också förknippat med neuroticism. En neurotisk person är känslomässigt instabil och benägen att drabbas av psykisk ohälsa. Några vanliga drag är ångest, fientlighet, depression, självmedvetenhet och sårbarhet. Även typ A-beteende, såsom att ha högt kontrollbehov, vara tävlingsinriktad och ha en tidspressad livsstil, är kopplat till utmattningssyndrom. Personer som kan beskrivas som kännare är i större risk för att drabbas än personer som kan beskrivas som tänkare, särskilt av cynism. (Maslach m.fl., 2001, s. 411).

## 8 Hur hanteras utmattningssyndrom?

Det finns många olika metoder för intervention vid utmattningssyndrom. En del strategier finns för att behandla problemet efter att det brutit ut, andra fokuserar på att förebygga. Trots att forskning visar att situations- och organisationsfaktorer spelar större roll än individuella faktorer sätts fokus oftare på individcentrerade lösningar, såsom att ta personen ur arbetet, att ge hen strategier för att förstärka sina resurser eller förändra sitt beteende. Vanliga strategier, såsom att lära sig effektiva copingmetoder eller avslappning, kan lindra utmattning men påverkar sällan cynism eller känslan av otillräcklighet. Individuella strategier är också mer sällan effektiva på arbetsplatsen, eftersom en person där har mycket mindre kontroll än hen har i sitt övriga liv. (Maslach m.fl., 2001, s. 418).

### 8.1 Att förändra organisationen

Det mest effektiva sättet att förhindra utmattningssyndrom har visat sig vara att inrikta sig på att förändra ledarskapsutövning såväl som att utbilda individen, det vill säga att integrera förändring av organisationen och individen. Intervention i ledarskapsutövning krävs för att påverka de sex arbetsområdena. Detta är dock otillräckligt om man inte också gör en intervention för individen och genom utbildning ger hen nödvändiga färdigheter, metoder och attityder för att klara av arbetet. (Maslach m.fl., 2001, s. 419).

Stressfaktorer på organisationsnivå, särskilt gällande organisationens struktur och atmosfär, förknippas starkt med stress och utmattningssyndrom. Höga krav, låg kontroll över arbetet, en stor arbetsbörda, låg belöning och låg arbets säkerhet höjer risken att drabbas. Höga nivåer av stöd och rättvisa på arbetsplatsen fungerar däremot förebyggande mot utmattningssyndrom. Att utveckla dessa områden kan ha positiv inverkan på arbetstagarnas välmående. (Aronsson, Theorell, Grape,

Hammarström, Hogstedt, Marteinsdottir, Skoog, Träskman-Bendz & Hall, 2017, s. 11; Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato & Dewa, 2013, s. 11).

Att använda sig av de sex arbetsområdena som hjälpmedel utvidgar utbudet av alternativ för intervention. Till exempel kan man välja att i stället för att fokusera på ett område som inte fungerar optimalt, i stället fokusera på och vidareutveckla de andra fem områdena. Arbetstagarna kanske kan tolerera dysfunktion i ett område om de är belåtna med de andra. (Maslach m.fl., 2001, s. 419).

Enligt en undersökning gällande sjukskötare höjde följande faktorer arbetstillfredsställelsen och sänkte risken för utmattningssyndrom: Att utvärdera arbetsmängden så att arbetskraven inte är för höga. Att erbjuda yrkesvägledning och successionsplanering så att arbetstagaren kan växa i sin roll och känner att hen har socialt stöd. Att se till att ha ett tillräckligt antal arbetstagare med tillräckliga kunskaper för att säkerställa vårdkvaliteten. Att införa lagarbete i arbetsuppgifterna. Det kan leda till att uppgifter löses lättare och på ett kreativt sätt, samt frambringas en god arbetsmiljö. Att vara en uthållig ledare har positiv inverkan på både medarbetarna och arbetsmiljön. (Middaugh, 2018, s. 121–122).

## **8.2 Att förändra individen**

I undersökningar om minskning av utmattningssyndrom har fokus främst legat på utbildande interventioner för att höja individers förmåga att klara av arbetsplatsen. Målet med dessa undersökningar har varit att lindra utmattningssyndrom. De flesta träningar har inriktat sig på deltagarnas förmåga att hantera utmaningar själva, medan en del har tagit upp gruppbaseade copingmetoder. (Maslach m.fl., 2001, s. 418–419).

Folk kan lära sig nya copingmetoder. Däremot kan det vara svårt att tillämpa dessa metoder på arbetsplatsen. Om metoderna ska fungera krävs en viss nivå av autonomi. Dessutom skulle de ha konsekvenser för arbetet. Folk arbetar under olika begränsningar: man har en viss roll och det finns en specifik tid och plats för arbete. Medarbetare utses enligt sina kvalifikationer, inte enligt kompabilitet. Därmed kan det vara ineffektivt att endast lära ut copingmetoder till personer med utmattningssyndrom. I en del undersökningar har metoderna fått goda resultat då det gäller att lindra utmattning, men cynism och känsla av otillräcklighet har kvarstått i de flesta undersökningar. (Maslach m.fl., 2001, s. 418–419).

## 9 Individuella metoder för förebyggande och behandling

Att enbart försöka förändra individen är som sagt i kapitel 8 otillräckligt. För att förhindra utmattningssyndrom bör man göra förändringar på både organisations- och individnivå. I detta kapitel behandlas metoder för att behandla och förebygga utmattningssyndrom på individnivå. För att dessa ska vara effektiva behövs också förändring av organisationen. Metoderna som tas upp i detta kapitel kan däremot vara nödvändiga för att ge arbetstagaren de färdigheter, metoder och attityder hen behöver för att klara av arbetet.

### 9.1 Mindfulness

Mindfulness saknar en allmänt accepterad definition. I detta examensarbete kommer mindfulness att kallas en metod. Metoden används för att en person medvetet ska kunna undersöka sitt sätt att skapa sin verklighet, det vill säga sitt sätt att tänka, känna och handla, och sina värderingar. Målet med mindfulness är att få en bättre förståelse för hur man själv fattar beslut, vilket ska leda till bättre beslut, och bättre motståndskraft mot svårigheter genom att öva upp en bättre förmåga att hantera dem. I mindfulness försöker man medvetet styra sin uppmärksamhet och vara tillåtande för sina inre upplevelser för att kunna utveckla sin självkänedom. (Nilsson & Frederiksen, 2020, s. 22–24).

Mindfulness som metod känns tilltalande i hektiska arbetssituationer eftersom det är flexibelt och kan utövas när och var som helst. Lockande är också att metoden är självstyrd och icke-inkräktande. (Ireland, Clough, Gill, Langan, O'Connor & Spencer, 2017, s. 410).

En undersökning av läkare visar att ett 10-veckors mindfulness-träningsprogram minskar stress och utmattningssyndrom. I undersökningen var minskningen av stress stor och betydande och minskningen av utmattningssyndrom stor men endast marginellt betydande. Både personer med mental ohälsa och friska personer kan dra nytta av mindfulness. (Ireland m.fl., 2017, s. 412–413).

Mindfulness som metod skulle kunna användas för förebyggande av utmattningssyndrom på arbetsplatsen. Arbetstagaren kan dra nytta av olika mindfulnessövningar både i arbetslivet och i vardagen. Det skulle också kunna vara av intresse för arbetsgivaren att implementera mindfulness på arbetsplatsen för att minska stress och öka välmående. Detta kunde exempelvis ske genom att medarbetarna får gå en utbildning där de lär sig om mindfulness, eller genom att implementera en viss övning i speciellt stressfyllda arbetssituationer.

## 9.2 Kognitiv beteendeterapi

Kognitiv beteendeterapi (KBT) är en form av psykoterapi som har visat sig vara effektiv mot psykiska störningar såsom depression, ångest och ätstörningar. KBT är en aktiv metod som fokuserar på pedagogisk terapi, problemlösning, praktiska mål och att uppnå psykologisk flexibilitet och beteendeförändring genom kognitiv intervention. Studier visar att KBT har effekt på stress och utmattning. Jämfört med mindfulness är KBT mer komplicerat eftersom det ofta kräver en högutbildad expert som ledare medan mindfulness kräver mindre träning av ledaren. (Anclair, Lappalainen, Muotka & Hiltunen, 2018, s. 390–393).

I en finsk studie av föräldrar till barn med kroniska sjukdomar eller funktionsnedsättning som led av stress eller utmattningssyndrom visade sig KBT vara effektivt. Föräldrarna deltog i gruppbehandling en gång i veckan i åtta veckor. Upplevd stress och i vilken grad situationer upplevdes som stressande minskade betydligt. (Anclair m.fl., 2018, s. 390–393).

Att behandla utmattningssyndrom med hjälp av olika former av KBT är vanligt eftersom man genom metoder försöker förändra tankar, känslor och beteende. Detta är ett effektivt sätt att förändra hur arbetstagaren ser på och hanterar stress. Om arbetstagaren verkar ha problem att hantera stress kan KBT användas i förebyggande syfte för att utmattningssyndrom inte ska utvecklas, och om arbetstagaren redan har drabbats kan KBT användas som behandling.

## 9.3 Behandling online

Väntetider för att få behandling kan vara långa. I Nederländerna gjordes en undersökning där personer med depression, ångest och utmattningssyndrom erbjöds ett femveckorsprogram av ledd behandling online i stället för att vänta. 50% av patienterna föredrog online-behandlingen. Dessa personer var yngre, oftare kvinnor och oftare lägre utbildade. Personerna som valde att vänta var rädda att deras information skulle vara osäker online, ville hellre tala med än människa än en dator eller ansåg sig ha otillräckliga datorkunskaper. (Kenter, Warmerdam, Brouwer-Dudokdewit, Cuijpers & van Straten, 2013, s. 1, s. 6–7).

Jämfört med personer som stannade kvar på väntelistan hade de som valt online-behandlingens besvär förbättrats. Efter fem veckor fick både de som väntat och de som inte väntat behandling ansikte mot ansikte. Då försvann skillnaderna mellan grupperna, men de som fått online-behandling hade fortfarande mindre symtom av ångest än den andra gruppen efter 12 veckor. Efter fem veckor hade dessutom 34% av deltagarna i online-gruppen återhämtat sig betydligt jämfört med den andra gruppen där endast 9,1% hade betydligt återhämtat sig. Gällande

utmattningssyndrom fanns inga markanta skillnader mellan grupperna, båda påvisade minskade symtom. (Kenter m.fl., 2013, s. 6–7).

Eftersom det inte finns några stora skillnader i resultaten av att behandlas online eller ansikte mot ansikte då det kommer till utmattningssyndrom kan online-behandling vara ett bra alternativ, särskilt om vårdköerna är långa. Detta beror förstås både på typen av behandling och hurudan personen med utmattningssyndrom är. Exempelvis kan personer som är osäkra på sin tekniska förmåga känna sig otrygga i den här formen av behandling, då är det bättre att hen fysiskt får träffa någon att prata med.

Om behandlingen är likvärdig med andra mentalvårdstjänster och om personen är bekväm med teknik och att träffas virtuellt kan det vara ett riktigt bra alternativ. Online-behandling kan också tänkas vara en bra lösning för personer som bor långt från närmsta terapeut, om hen redan lider av stress kan lång resetid bidra till problemet. Att få behandling fastän man stannar i hemmet kan dessutom kännas mer tryggt och bekvämt.

#### **9.4 Självhjälp utan terapeut**

Utmattningssyndrom är ett vanligt problem, och det finns många självhjälpsböcker att ta till om man upplever besvär. En undersökning gjordes för att bevisa hur effektivt det är för personer med utmattningssyndrom och stress att använda en självhjälpsbok utan att ha kontakt med en terapeut. Deltagare rekryterades genom ett nyhetsbrev. I självhjälpsboken användes KBT-metoden Acceptance and Commitment Therapy. (Hofer, Waadt, Aschwanden, Milidou, Acker, Meyer, Lieb & Gloster, 2018, s. 190–191).

Resultaten visade markant förbättring av upplevd stress och utmattningssyndrom, likaså av depression och psykologisk flexibilitet. Resultaten liknade resultat av tidigare undersökningar där personerna hade kontakt med en terapeut. (Hofer m.fl., 2018, s. 201–203).

Eftersom det finns många olika självhjälpsböcker kan det vara svårt att på förhand veta om de är bra. En person som känner sig själv och kan bedöma huruvida en bok med en viss självhjälpsmetod kommer passa hen eller inte kan gynnas av självhjälp utan terapeut. Arbetsgivaren kunde ha några olika självhjälpsböcker på lager att rekommendera sina arbetstagare vid behov.

I undersökningen som beskrevs ovan rekryterades deltagarna genom en annons i ett nyhetsbrev. Detta betyder att deltagarna visste om att undersökningen gick ut på att läsa en självhjälpsbok och använda sig av dess information för att få hjälp. Man kan då anta att deltagarna var intresserade av läsning och självhjälp. En person som inte läser mycket skulle antagligen ha mindre nytta av denna metod.

## 9.5 Träning som terapi

Det talas ofta om motionens positiva effekter inte bara på kroppen men också på den mentala hälsan. Inom behandling av utmattningssyndrom uppmuntras ofta gymnastik och idrott. Det finns dock inga tydliga bevis på att motion skulle vara en effektiv behandling av utmattningssyndrom. Träning som terapi används ofta i samband med KBT eller mindfulness, vilket kan leda till att personen i fråga kan hantera stressfaktorer bättre. Positiva effekter av motion i behandling av utmattningssyndrom kan därmed enbart delvis påvisas. Det finns inte tillräckliga bevis som stöder att motion i sig själv har någon effekt på utmattningssyndrom. (Ochentel, Humphrey & Pfeifer, 2018, s. 481).

Hög nivå av fysisk aktivitet samt lågt BMI har dock samband med mindre stress under arbetsdagen. Hög nivå av fysisk aktivitet och högt BMI har samband med mindre återhämtning under sömnen. Mer fysisk aktivitet än de rekommenderade 150 minuter av måttlig fysisk aktivitet per vecka associeras med låg nivå av HRV-baserad (heart rate variability) stress under arbetsdagar. (Föhr, Pietilä, Hellander, Myllymäki, Lindholm, Rusko & Kujala, 2016, s. 6–9).

Det är ingen överraskning att motion har goda effekter på hälsan. Man kan inte rekommendera enbart motion som behandling av utmattningssyndrom, däremot förebygger motion stress och kan rekommenderas i förebyggande syfte. Att föreslå måttlig fysisk aktivitet i samband med annan behandling mot utmattningssyndrom kan vara lämpligt, såvida inte den utmattade ser det som överväldigande. I så fall kan motionen tilläggas i ett senare skede, särskilt i och med att högre fysisk aktivitet också är kopplat till mindre återhämtning under sömnen.

## 9.6 Uttryckande konstterapi

Uttryckande konstterapi är en terapeutisk inriktning som arbetar integrerat med samtliga konstarter, såsom bildkonst, musik, drama, dans och poesi. De olika konstarterna används som hjälpmedel för icke-verbal eller symbolisk kommunikation. Konstterapi utförs i en säker miljö i ett väldefinierat klient-terapeutförhållande med målet att uppnå personliga eller sociala terapeutiska mål ändamålsenliga för klienten. (Martin, Oepen, Bauer, Nottensteiner, Mergheim, Gruber & Koch, 2018, s. 30).

Uttryckande konstterapi är en effektiv metod för att förebygga stress. Som förebyggande metod verkar den ha positivt inflytande på både upplevd stress och stresshantering. Den drabbades ångestnivåer sjunker och hen blir på bättre humör. Det finns däremot inte tillräckligt med information för att säga om uttryckande konstterapi är effektivt för att behandla redan upplevd stress och stresshantering. (Martin m.fl., 2018, s. 41).

Eftersom konstterapi ännu är ett relativt nytt fenomen och det inte finns mycket information kring metoden vore det opassande att en arbetsgivare rekommenderade en sådan metod till en arbetstagare. Men eftersom metoden bevisligen förebygger stress kunde det vara relevant för en person som själv hittat terapiformen att pröva på den om hen tror att den kunde vara till nytta.

## **9.7 Slutsats**

För att förebygga att arbetstagarna drabbas av utmattningssyndrom och för att behandlingen ska vara så effektiv som möjligt om någon drabbats är det fördelaktigt om arbetsgivaren är bekant med olika behandlings- och förebyggande metoder. Att informera arbetstagarna om sådana metoder, exempelvis genom samtal eller kurser, kan vara gynnsamt. Att ha kunskap om effektiva metoder och arbetssätt som förebygger stress kan göra en positiv skillnad i arbetstrivseln och arbetstagarnas välmående. Det krävs dock att situations- och organisationsfaktorer även är tillfredsställande för arbetstagarna. Annars är individuella metoder för förebyggande och behandling otillräckliga.

## **10 Vad kan arbetsgivaren göra?**

Som arbetsgivare är det viktigt att söka kunskap om utmattningssyndrom för att kunna förebygga att arbetstagare drabbas och för att hjälpa de som redan drabbats tillbaka till arbetslivet. I detta kapitel presenteras förebyggande och ingripande åtgärder som arbetsgivare kan använda sig av för att förhindra utmattningssyndrom bland arbetstagarna.

### **10.1 Förebyggande åtgärder**

Det är bra om alla medarbetare får information om en hälsosam livsstil på arbetsplatsen som förebyggande åtgärd. Exempelvis kan man informera om tidiga tecken på utmattningssyndrom eller viktiga åtgärder, både från arbetsgivarens och arbetstagarens sida. Denna information behöver vara förebyggande kunskap. Om arbetstagarna redan drabbats av stress och informationen kommer som åtgärd kan det upplevas som en ensidig och otillräcklig insats. (Kruse, 2016, s. 168–169.)

Stressutbildning eller stresshanteringstekniker utlärd av en kompetent person kan ha goda effekter mot stress på arbetsplatsen. Viktigt att betona är att utbildningen utförs av en kompetent person, annars är risken att medarbetarna blir mer medvetna om sina problem men inte får tillräckliga verktyg för att effektivt kunna handskas med dem. Det finns många olika stresshanteringstekniker, men det övergripande konceptet är att medarbetarna blir



uppmärksamma på sitt eget beteende och därmed kan förebygga att stress utvecklas. (Jones, 1997, s. 143–144).

Det är viktigt att ta hänsyn till arbetstagarnas förutsättningar vid rekrytering och bemanning. Att som oerfaren få alltför krävande uppgifter eller att som överkvalificerad få ett arbete där ens kompetenser inte utnyttjas kan vara stressfyllt. Arbetsgivaren bör se till att arbetstagarens kunskap, erfarenhet och förutsättningar passar arbetsuppgiften. (Kruse, 2016, s. 169–170).

En undersökning av äldreomsorgen i Japan och Sydkorea visar att vårdare som inte upplever autonomi i arbetet har högre risk att drabbas av utmattningssyndrom. Då vårdarna själva får ta beslut gällande sina arbetsuppgifter och arbetstider känner de att de besitter sin arbetsroll och vill visa sina kunskaper och färdigheter. (Kim, Ishikawa, Liu, Ohwa, Sawada, Lim, Kim, Choi & Cheung, 2018, s. 295–297).

Arbetstagarna bör få feedback om hur deras insatser uppfattas. Det är viktigt att uppmuntra dem och berätta att de är duktiga. Dock bör arbetsgivaren vara försiktig så att berömmet inte ger arbetstagarna press att alltid prestera på toppnivå. De behöver få veta att de presterar enligt befintliga krav. (Kruse, 2016, s. 171).

Låg arbetstillfredsställelse är starkt förknippat med utmattningssyndrom. Arbetstillfredsställelse gäller lön, arbetstid, arbetsmiljö, relationer till medarbetare och klienter, anställningssäkerhet, förmåner och utbildning. Som arbetsgivare bör man kontinuerligt arbeta med arbetsmiljöförbättringar. Med hjälp av regelbundna medarbetarenkäter eller genom att följa upp i samtal kan man kartlägga och identifiera arbetsmiljön. Utvecklingssamtal där arbetsgivaren frågar hur arbetstagaren mår och hur hen tror att medarbetarna mår kan vara givande. (Kim m.fl., 2018, s. 295–297; Kruse, 2016, s. 172).

Arbetsgivarens beteende utgör en modell och skapar kulturen på en arbetsplats. Om arbetsgivaren arbetar sent under helgen visar det arbetstagarna att det även förväntas av dem. Om hen inte deltar i lunch- eller kaffepauser visar det att umgänge inte värderas på arbetsplatsen och att hen inte har intresse av deras välmående. Det är alltså viktigt att arbetsgivaren är medveten om vilket inflytande hen har på arbetsplatsen. (Kruse, 2016, s. 172).

Då arbetsgivaren fått information om riskbeteenden som kan vara tidiga tecken på utmattningssyndrom är det också viktigt att hen är uppmärksam på dessa. Exempelvis beteendeförändringar, förändringar i prestation, många övertidstimmar samt trötthet eller irritation kan vara tecken på att ett ingripande behövs. (Kruse, 2016, s. 169–170).

Det är viktigt att undvika passivt ledarskap. Det skapar nämligen en stressfylld arbetsplats och kan vara skadligt för arbetstagarnas hälsa. De får inte de resurser de behöver för sitt arbete och andra

stressfaktorer förvärras. Därmed finns starka samband till utmattningssyndrom, fysiska symtom, hög arbetsbelastning, arbets-familjekonflikter och lågt engagemang på arbetet. (Che, Zhou, Kessler & Spector, 2017, s. 338, s. 348–351).

Arbetstagare med passiva ledare upplever större arbetsbörda till följd av ledarnas ansvarslöshet och därmed större konflikter mellan arbetet och familjen. Det är inte ovanligt att utmattningssyndrom eller fysiska men följer sådana situationer. Passivt ledarskap är inte bara skadligt för arbetstagaren men också för arbetsplatsen. (Che m.fl., 2017, s. 338, s. 348–351).

Arbetstagarnas upplevelse av utmattningssyndrom, låg arbetstillfredsställelse, och sannolikhet att avgå är mindre då de har mer kontakt med arbetsledare och får mer practice leadership. Practice leadership definieras som att utveckla och upprätthålla gott personalstöd genom arbetsledare. I praktiken genomförs detta genom att arbetsledaren tar sig tid att observera arbetet, ge respons, demonstrera god praxis och problemlösning. Arbetsledaren förser även arbetstagarna med regelbunden personlig tillsyn och gruppmöten med fokus på att på ett meningsfullt sätt förbättra arbetsplatsens tjänster. (Deveau & McGill, 2019, s. 202–205).

Risken att arbetstagare avgår är lägre vid mer kontakt med förmannen och mer practice leadership. Arbetstagare som är i mer kontakt med förmannen upplever bättre practice leadership. En rimlig nivå av practice leadership upplevs även av arbetstagare vars kontakt med förmannen är liten, vilket betyder att practice leadership även fås av andra arbetsledare. Dessa arbetsledare bör uppmärksammas eftersom deras roll är viktig för arbetsplatsen och medarbetarna. (Deveau & McGill, 2019, s. 202–205).

Enligt ledarstilen transformativt ledarskap kan en ledares uppträdande ha inverkan på efterföljarna i och med att hen breddar och lyfter deras mål och ger dem självförtroende att prestera över förväntan (Lisak & Harush, 2021, 2). En svensk studie från 2019 visar att en ledares resurser, såsom ledarkraft och kamratstöd, stärker det transformativa ledarskapets effekt mot utmattningssyndrom bland arbetstagare. Att vara en god ledare är en fråga om resurser. Genom att använda sig av ledarkraft och kamratstöd kan en arbetsgivare frigöra fördelarna från transformativt ledarskap. (Tafvelin, Nielsen, von Thiele Schwarz & Stenling, 2019, s. 168).

## **10.2 Ingripande åtgärder**

Det är bättre att ingripa för tidigt än för sent. Då ett riskbeteende upptäckts hos arbetstagaren är det viktigt att uppmärksamma det och låta hen veta att man är orolig över det man sett. Bara att arbetsgivaren talar om problemet med arbetstagaren kan göra att hen får en insikt och tar till åtgärder. Att ha regelbundna samtal där man kontrollerar hur arbetstagaren upplever

arbetsuppgifterna och belastning är ett sätt att upptäcka eventuella problem. (Kruse, 2016, s. 170–171).

Under omstruktureringen av en brittisk arbetsplats upplevde arbetstagarna mer stress än vanligt. Stressen gällde rollkonflikter, tvetydighet och osäkerhet, högre arbetsbörda och mer negativ respons. Lågt stöd från arbetsledare och medarbetare medförde mera rollkonflikter, tvetydighet och överbelastning. Stöd från arbetsledare visade sig vara var den viktigaste källan av stöd gällande rollkonflikter för en del arbetstagare. För andra var stöd från medarbetare viktigast när det gällde att mildra påverkan av respons. Personer med en mer positiv syn på situationen rapporterade om högre stöd från arbetsledarna. (Swanson & Power, 2001, s. 173–175).

Gällande individuella problem är det bra om arbetsplatsen erbjuder rådgivning i den utsträckning det är möjligt. Vissa företag anställer professionella rådgivare som hjälp. En djupare rådgivning kan göra att en arbetstagare upptäcker orsaken till hans beteende på arbetet. Ofta kan beteendet spåras ända till barndomen. (Jones, 1997, s. 144).

En viktig åtgärd är att uppfölja sjukfrånvaro och rehabilitering. Det bör finnas en plan eller rutin, till exempel en rutin för när tätt upprepad korttidsfrånvaro ska tas upp till samtal för att utreda och ta itu med orsaken. Det bör även finnas rutiner för vilka insatser som ska vidtas när en medarbetare drabbas av ett problem, och rutiner för hurudan kontakt som ska hållas till en sjukskriven arbetstagare. (Kruse, 2016, s. 171).

## **11 Stöd i återgång till arbetet**

En person som drabbats av utmattningssyndrom blir ofta sjukskriven. I Finland kan man inte sjukskrivas med utmattningssyndrom som diagnos, däremot kan man bli sjukskriven för andra hälsoproblem med utmattningssyndrom som bilaga (Mehiläinen, u.å.).

Det är viktigt att sjukskrivningen motiveras på ett riktigt sätt, så att man inte endast fokuserar på vad den sjukskrivne inte klarar av, utan klargör vad sjukskrivningen ska användas till. Det mest uppenbara är att personen inte ska arbeta, men vid utmattningsproblem är det bättre att fokusera på vad personen ska göra än vad hen inte ska. Inte-strategier är defensiva och kan leda till att den utmattade personen isolerar sig och inte får mening, tillfredsställelse eller möjlighet att träna olika målområden. Om en person sjukskrivs men inte får någon form av rehabilitering eller träning kan sjukskrivningen stjälpa mer än den hjälper. Ofta är en sjukskriven person i en passiv roll, exempelvis om de inte har möjlighet att påverka sin situation eller om de förväntar sig att läkaren eller arbetsgivaren ska lösa situationen. Det är viktigt att personen vet vad som förväntas av hen. (Almén, 2017, s. 511).

En sjukskrivning kan öka undvikandebeteenden. En person som drabbats av utmattningsdepression kan tendera att undvika fysiska och psykiska ansträngningar, eller undvika att slappna av, utan att det hjälper deras problem. Ofta är det så att symtomen snarare förvärras. Personen kan behöva vänja sig vid situationerna, ändra på feltolkningar, lära sig att genom anpassning hantera situationerna eller få uppleva mening och stimulans. (Almén, 2017, s. 512).

Att återgå till arbetet kan bli svårare ju längre tid som gått. Om personens ångest har byggts upp under en lång tid av undvikande kan det när hen kommer tillbaka till arbetet kännas som ett bakslag. Personen kan också ha anpassat sig till livet som sjukskriven vilket kan göra återanpassningen till arbetet hård. Det är viktigt att det under sjukskrivning förekommer aktiviteter som bidrar till förbättrad hälsa. (Almén, 2017, s. 512).

Stress upplevs då en person har höga arbetskrav men också tidsbrist. Då behövs det att resurserna utökas (exempelvis genom personalresurser eller mer tid) eller att kraven minskar (exempelvis genom att skära ner på uppgifter eller stressituationer). Då någon påvisar symptom på stress händer det att de sjukskrivs på deltid. Detta betyder att arbetstiden skurits ner. Då måste arbetskraven också reduceras i proportion till tiden, annars ökar obalansen mellan krav och tid. (Almén, 2017, s. 512–513).

Att involvera arbetsgivaren i ett tidigt skede kan vara ett effektivt sätt att minska sjukledighet på grund av utmattningssyndrom. På grund av tidsbrist och svårbedömda relationer mellan stress och arbete kan det dock vara svårt att genomföra. I Sverige har man börjat använda sig av rehabiliteringskoordinatorer för att stödja personer i återgång till arbetet. Detta ger möjlighet att skapa nya tekniker och verktyg. Rehabiliteringskoordinatorer har utvecklats för att öka kunskap och samarbete mellan alla parter så att personer som varit sjuklediga ska behöva lida så lite som möjligt. (Björk, Glise, Pousette, Bertilsson & Holmgren, 2018, s. 7).

Det känns ofta bra för arbetstagaren att hålla kontakt med arbetsplatsen under sjukskrivningen. På så vis får hen behålla sin identitet som yrkesmänniska. I behandling av stress är det viktigt att tidigt börja prata om yrkeslivet. Målet är att arbetstagaren ska komma tillbaka till arbetet efter sjukskrivningen. Det är viktigt att hen planerar långsiktigt tillsammans med arbetsgivaren. Att inte veta något om framtiden på arbetsplatsen kan nämligen vara svårt, och att vara sjukskriven utan plan kan leda till undvikande. (Lidström & Dahlgren, 2018, s. 133–137).

Det viktigaste en arbetsgivare kan göra för en sjukskriven arbetstagare är att upprätthålla en god relation mellan dem. Att hålla kontakten och kommunicera med personen som drabbats av utmattningssyndrom är viktigt för att det ska fungera då hen kommer tillbaka till arbetet. Detta kan uppnås exempelvis genom att arbetsgivaren bjuder in den personen till en kaffepaus på arbetsplatsen. (Lidström & Dahlgren, 2018, s. 139–141).

### 11.1 Arbetshälsovårdens åtgärder i Finland

I Finland bidrar arbetshälsovården med stöd i tre faser av återgång till arbetet för personer med utmattningssyndrom: sjukledighet, återkomst och upprätthållande. Stödet under sjukledigheten är det mest omfattande. (Kärkkäinen, Saaranen & Räsänen, 2019, s. 194).

Arbetshälsovårdscentralerna har olika åtgärder när det gäller att stödja återgång till arbetet. De grundläggande åtgärderna är dock: att fastställa utmattningssyndrom, att stödja frigörelse från arbetet, att stödja återhämtning, att fastställa mål gällande återgång till arbetet, att stödja återkomsten till arbetet, att övervaka relationen mellan arbetstagaren och arbetet, att utvärdera målen, att stödja de uppnådda målen och vid behov att stödja alternativa mål. (Kärkkäinen m.fl., 2019, s. 194).

Arbetshälsovårdarna berättar att de har svårt att skilja på utmattningssyndrom och depression. Detta är vanligt eftersom det kan vara svårt att veta om utmattningssyndrom är arbetsrelaterat eller om det beror på omständigheter i privatlivet. Personer som upplever utmattningssyndrom har dessutom en högre risk att bli deprimerade. (Kärkkäinen m.fl., 2019, s. 201–203).

För att återgången till arbetet ska vara lyckad vore det viktigt att arbetsgivaren och medarbetarna är förberedda att stödja personen med utmattningssyndrom. Möten tillsammans med arbetshälsovården och arbetsgivaren är bra för att personen med utmattningssyndrom ska få det stöd hen behöver från arbetsgivaren och därmed medarbetarna, och för att arbetsgivaren ska få de resurser hen behöver för att i sin tur kunna ge sitt stöd. (Kärkkäinen m.fl., 2019, s. 201–203).

### 11.2 Krav-kontrollmodellen

Vetenskapliga modeller kan användas som stöd för att återgång till arbetet ska ha högre chans att lyckas. En sådan är krav-kontrollmodellen. Den fokuserar på arbetsmiljön, arbetskrav och kontroll i arbetet. En persons arbetsmiljö kan ha låga eller höga krav och låg eller hög kontroll. Höga krav och låg kontroll resulterar enligt modellen i en spänd arbetssituation, vilket betyder den högsta stressen. Låga krav och låg kontroll resulterar i en passiv arbetssituation och kan även detta vara stressande, och höja risken för stressrelaterade sjukdomar. (Almén, 2017, s. 515–516).

En hälsosam arbetssituation är enligt denna modell en avspänd arbetssituation med hög kontroll och låga eller måttliga krav eller en aktiv arbetssituation med hög kontroll och höga krav. Den aktiva arbetssituationen kallas även för positiv stress, vilket man inte behöver få för mycket av. (Almén, 2017, s. 515–516).

Kontroll: beslutsutrymme, inflytande, påverkansmöjlighet, stimulans och personlig utveckling, är den viktiga faktorn. Socialt stöd är en tredje faktor och kan kompensera för dålig balans mellan krav och kontroll. (Almén, 2017, s. 515–516).

När en person återgår till arbetet är det enligt krav-kontrollmodellen viktigt att hen börjar ta sig an uppgifter (krav) gradvis och har god kontroll över arbetet (exempelvis ett stimulerande arbete, beslutsutrymme kring vad som ska göras eller möjlighet till utbildning) och gott socialt stöd. För att personen ska få en chans att komma tillbaka till ett aktivt arbetsliv behöver kravökningen, kontrollen och det sociala stödet få öka gradvis, vilket arbetsgivaren kan hjälpa hen med. (Almén, 2017, s. 515–516).

### **11.3 Tvärvetenskapligt stressbehandlingsprogram**

I Danmark fick en grupp patienter vid en stressklinik använda sig av ett tvärvetenskapligt stressbehandlingsprogram för att se huruvida det skulle påverka återgången till arbetet. I programmet ingick: identifiering av stressfaktorer, förändring av deltagarnas copingmetoder, utvärdering och förändring av deltagarnas arbetsbörda och -uppgifter, avslappningstekniker, motion, och psykiatrisk utvärdering när depression misstänktes. Programmet pågick i fyra månader, under denna tid deltog patienterna i sex konsultationer. (Netterstrøm & Bech, 2010, s. 1).

Stressbehandlingsprogrammet visade sig göra att patienterna återvände till arbetet i högre grad. Programmet hade dock ingen inverkan på huruvida patienterna klarade av att stanna i arbetet på lång sikt. Deltagarna ansåg att programmet och att få kompetent stöd var viktigt för stegen de måste ta för att kunna återvända till arbetet. Många ansåg att motionen fick dem att må bättre och att vara mer aktiva. Hälften av deltagarna hade hänvisats till behandling av sin arbetsgivare. Detta bidrog till programmets framgång eftersom det underlättade kontakt med arbetsplatsen och möjliggjorde förändringar i arbetsförhållanden. Programmet hade alltså en betydande effekt på återgång till arbetet. (Netterstrøm & Bech, 2010, s. 5–6).

Netterstrøm och Bech föreslår att man i samband med programmet skulle använda sig av deltidssjukledighet snarare än heltidssjukledighet för att sänka tröskeln till återgång till arbetet. De anser att fokus borde ligga på att identifiera stressfaktorer och på goda framtidsutsikter. Patienten borde också hållas aktiv och få läxor och övningar att göra mellan konsultationerna. Mindre stressade patienter som inte behöver sjukledighet kräver färre resurser. (Netterstrøm & Bech, 2010, s. 5–6).

## 12 Sammanfattning av den teoretiska diskussionen

Stress är en naturlig och hälsosam reaktion på hot och utmaningar. Det är ofarligt att uppleva stress under kort tid, några minuter eller timmar. Vid stress blir man ofta emotionell och får fysiska symtom såsom hjärtklappning eller snabb, ytlig andning. Då situationen är över kan kroppen varva ner igen, och allt återgår snart till det normala.

Långvarig stress är däremot ett problem. Kroppen hinner inte återhämta sig, och på sikt leder detta till ohälsa och sjukdomar. Utmattningsyndrom är ett svar på långvarig stress. Stressfaktorer finns både i och utanför arbetet. Detta examensarbete har avgränsats till att fokusera på hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren med utmattningsyndrom i arbetslivet.

Utmattningsyndrom är ett långvarigt, negativt, arbetsrelaterat sinnestillstånd. Den drabbade upplever utmattning, olika fysiska symtom, olust, en upplevelse av nedsatt kapacitet, minskad motivation och utveckling av negativa och destruktiva attityder och beteenden i arbetet.

Då en person drabbas av utmattningsyndrom kan händelseförloppet delas in i fyra aspekter. Vid upparvning upplever man att man är under påfrestning fysiskt och mentalt, och har inte kunnat återhämta sig på länge. Vid akut insjuknande protesterar kroppen högljutt. Även små uppgifter känns omöjliga att utföra. Vid återhämtning håller situationen på att vända och kroppen läker, men man är mycket känslig för minsta stressfaktor. Vid nyorientering med restsymtom börjar vardagen fungera igen. Man har fortsättningsvis lägre stresströskel än normalt, och bör därför vara uppmärksam.

Det finns sex områden i arbetet som påverkar människors välbefinnande: arbetsbelastning, kontroll, belöning, gemenskap, rättvisa och värderingar. Ju större oförenlighet mellan arbetstagaren och dessa områden, desto större är risken för utmattningsyndrom. Om ett område inte kan förändras kan arbetstagarna eventuellt nöja sig med situationen om övriga områden är tillfredsställande.

För att förebygga utmattningsyndrom behövs förändring av organisationen och individen. Organisationens bör förändras och förbättra de sex arbetsområdena. Problemområden kan identifieras exempelvis genom vardagliga samtal och regelbundna enkäter för att utvärdera arbetsförhållanden.

Att förändra organisationen är dock otillräckligt om man inte ger individen nödvändiga färdigheter, metoder och attityder för att klara av arbetet. Detta kan uppnås med hjälp av exempelvis utbildning i mindfulness eller kognitiv beteendeterapi. Arbetstagaren behöver också känna att hen får stöd och har en god relation med sin arbetsgivare för att må bra.

Att återgå till arbetet efter att ha drabbats av utmattningssyndrom kan vara tungt. För att återgången ska lyckas behöver arbetstagaren få stöd av arbetsgivaren och arbetshälsovården. Det är fördelaktigt om dessa parter kan vara i kontakt med varandra gällande situationen. Arbetsgivaren bör följa upp arbetstagarens mående, diskutera hans behov och eventuella förändringar som kan göras. Arbetsgivaren bör anstränga sig att upprätthålla en god relation till arbetstagaren. Arbetsgivaren bör även uppmuntra arbetstagaren att ta hand om sig själv och använda de metoder hen lärt sig för att undvika stress.

## **13 Metod, tillvägagångssätt och sekretess**

I detta kapitel beskrivs metoden som använts för att framställa detta examensarbete och varför jag valt den. Kapitlet beskriver även på vilket sätt intervjuerna genomfördes och hur datasekretessen säkerställts.

### **13.1 Kvalitativa intervjuer**

Genom en kvalitativ metod försöker man som forskare att sätta sig in i respondentens situation och se världen ur hans perspektiv. På så vis kan man se ämnet man studerar inifrån. För att sedan kunna beskriva vad man uppfattat måste man växla mellan ett inre och yttre perspektiv – att förstå och att förklara ett fenomen. (Holme & Solvang, 1997, s. 92–93).

Jag valde att göra kvalitativa intervjuer i mitt examensarbete eftersom det ger mig ett brett perspektiv av hur utmattningssyndrom inom äldreomsorgen ser ut. I och med att jag kan intervjua personer som har lite olika arbetsuppgifter och olika sorts arbetsplatser inom samma arbetsområde får jag möjlighet att se ämnet ur olika synvinklar och därmed får jag en mer fullständig bild. Kvalitativ forskning är förankrad i verkligheten och datamaterialet har sina rötter i den sociala tillvarons villkor. (Denscombe, 2009, s. 398–399).

Eftersom jag endast intervjuar få personer finns tid och möjlighet att få omfattande och detaljerade svar. Kvalitativ forskning har en bra förmåga att hantera invecklade situationer och göra rättvisa åt de många nyanserna i det sociala livet. Jag har möjlighet att be respondenterna utveckla eller förtydliga vad de menar för att ingenting ska bli oklart eller svårt för mig att tolka. (Denscombe, 2009, s. 398–399).

En kvalitativ intervju liknar ett vanligt samtal i en vardaglig situation. I och med detta kan jag inte styra respondenternas svar utan de får påverka samtalets utveckling. På så vis kan de mer fritt och ärligt berätta hur de känner. Med hjälp av redan uttänkta ämnen och frågor kan jag dock hålla



intervjuerna inom ramarna så jag får svar på de frågor jag har. Då kan jag försäkra mig om att intervjuerna täcker de områden jag är intresserad av. (Holme & Solvang, 1997, s. 99).

### 13.2 Tillvägagångssätt

För att samla in data gjorde jag först en intressekoll till personer som på olika sätt arbetar med personaladministration inom äldreomsorg. Fyra respondenter var villiga att delta undersökningen. Ett par av dem hade ansvar över personal i flera olika arbetsgrupper, de andra endast över en arbetsgrupp. Inom gruppen av respondenter fanns tre olika former av äldreomsorg representerade. För att förtydliga, olika former av äldreomsorg kan innebära exempelvis korttidsvård, vårdboende, dagcenterverksamhet med mera. För att försäkra respondenternas anonymitet kommer jag inte att avslöja huruvida någon av dem arbetar inom någon av formerna av äldreomsorg som jag gett exempel på, eller inom andra former av äldreomsorg.

Jag hittade respondenterna genom att kontakta olika arbetsplatser inom äldreomsorgen och fråga om någon där var villig att ställa upp på en intervju. Då jag fått en frivillig som arbetade inom en form av äldreomsorg försökte jag hitta andra respondenter inom andra områden. I slutändan fick jag respondenter som arbetade med tre olika former av äldreomsorg. Detta är jag nöjd med. Många arbetsplatser jag ringde var nämligen för upptagna för att hinna ställa upp på en intervju, vilket är förståeligt.

Innan datainsamlingen påbörjades gjorde jag en ansökan om forskningstillstånd. Ansökan bestod av en skriftlig anhållan om tillstånd för forskning. I den ingick en beskrivning av undersökningen och frågeställningarna samt en beskrivning av hur sekretessen ska genomföras för att bevara respondenternas anonymitet.

Forskningstillståndet samt en beskrivning av arbetet och dess syfte skickade jag till respondenterna tillsammans med intervjufrågorna i ett mejl för att de skulle kunna förbereda sig för intervjun. Intervjuerna byggdes upp kring fyra teman: orsaker till stress och utmattningssyndrom på arbetsplatsen, hur man kan förebygga mot detta, åtgärder som tas vid när utmattningssyndrom redan uppstått, samt hur man stöder någon som återkommer till arbetet efter att ha drabbats. Jag valde dessa teman eftersom jag med hjälp av dem kan svara på detta examensarbets frågeställningar: Hur behandlas utmattningssyndrom effektivt? Hur kan arbetsgivaren och arbetsplatsen effektivt stödja en arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom? Frågorna jag använde mig av i intervjun finns som en bilaga till detta arbete under namnet Bilaga. Jag meddelade även respondenterna om att jag i intervjun kan ställa några andra frågor än de jag skickat på förhand ifall något relevant ämne jag inte tänkt på kommer på tal.

Till intervjun medtogs frågorna, penna och anteckningsblock för eventuella korta anteckningar och mobiltelefon med laddare för att spela in intervjun. Respondenterna gav tillstånd att bli inspelade under intervjun.

### 13.3 Sekretess

För att försäkra datasekretess nämns inga namn på respondenter och arbetsplatser eller andra igenkänningsfaktorer såsom kön, ålder eller dylikt i arbetet. Specifika dokument som respondenterna använder sig av beskrivs endast i stora drag av samma anledning. Alla insamlade data raderas efter att resultatet sammanställts. Respondenterna informerades om detta på förhand.

## 14 Resultatredovisning av intervjuer

Fyra personer som arbetar med personaladministration inom äldreomsorg intervjuades angående utmattningssyndrom. Detta är resultatredovisningen av dessa intervjuer. Det som kom fram i intervjuerna är vad respondenterna förstår med utmattningssyndrom, stressfaktorer på arbetsplatsen, hur arbetsgivaren agerar för att motverka och behandla utmattningssyndrom och vad som görs när någon som sjukskrivits för utmattningssyndrom återkommer till arbetsplatsen.

### 14.1 Hur arbetsgivaren kan känna igen utmattningssyndrom hos arbetstagaren

Utmattningssyndrom hade förekommit på samtliga respondenters arbetsplatser. En del av respondenterna hade själva varit drabbade, andra ansåg att de varit i riskzonen. *”Bara tanken på att fara till jobbet har gett en inre stress eller obehag,”* berättar en respondent.

Tre respondenter är ense om att hur utmattningssyndrom tar sig uttryck kan variera från person till person. De tycker att det kan vara svårt för en arbetsgivare att känna igen tecknen eftersom folk reagerar olika. Personer som drabbats av utmattningssyndrom kan vara trötta, stressade eller uppgivna. En del kan inte sluta sova, andra blir så effektiva att de går på högvarv och inte kan lugna ner sig, berättar en respondent. Hen säger att personer med utmattningssyndrom kanske känner att de har mer arbete än de har tid att göra under en dag, eller för mycket ansvar på sina axlar. De kan inte släppa tankarna på jobbet under fritiden. Sådana tankar och känslor kan leda till att hela arbetsplatsen börjar förknippas med obehagskänslor, vittnar ett par av respondenterna om.

Flera respondenter säger att det är vanligt att personer som drabbats av utmattningssyndrom är extra känsliga, exempelvis kan de börja gråta över något som inte är så allvarligt. Ett par av

respondenterna nämner också att en person med utmattningssyndrom kan börja känna sig osäkra på sig själva och tvivla på att de klarar av sina arbetsuppgifter.

Tröskeln till sjukskrivning blir ofta lägre, berättar två respondenter, och man kan märka att samma personer ofta drabbas av fysiska problem, såsom förkylning, magsjuka, sömnbrist eller ryggont. Arbetstagaren vet kanske inte själv om att hen har utmattningssyndrom när hen blir sjukskriven för någonting fysiskt, *”senare kommer man fram till att det här är något som har byggts upp under längre tid.”* Utmattningssyndrom kan också vara ett känsligt område för arbetstagaren, menar en respondent. Hen vill kanske inte erkänna för sig själv eller andra vad som är problemet. Det kan kännas bättre att bli sjukskriven för en fysisk åkomma. En läkare sjukskriver också personer lättare för något fysiskt än för något som inte syns utanpå.

Ett vanligt tecken på utmattning är också då arbetstagarna inte längre känner att de orkar arbeta så mycket som de vill. Flera respondenter nämner att arbetstagarna kan börja klaga mer på arbetslistorna för att de inte känner att de får tillräcklig tid för återhämtning. Utan återhämtning byggs stressen och utmattningen upp ännu mer. *”Man är så trött att man helt enkelt orkar inte med någonting.”*

Då arbetstagarna har varit utsatta för stress under längre tid kan man känna av en underliggande dålig stämning på arbetsplatsen, berättar en respondent. Arbetstagarna är trötta och på dåligt humör. De är mindre intresserade av utvecklingsarbete, de skulle bara vilja göra sitt jobb och sedan åka hem. En annan respondent betonar att det som hjälper hans arbetstagare under långvariga stressperioder är deras resiliens. De är tuffa och flexibla. De kan prioritera vad som behöver göras då tiden är knapp. De talar om vad de behöver och kommer och diskuterar om de har några problem. *”De äldre i personalen klarar av det för att de har erfarenhet och de yngre klarar sig av bara farten.”*

## **14.2 Orsaker till stress och utmattningssyndrom på arbetsplatsen**

Den främsta orsaken till stress som alla respondenter nämner är en liten personal. Då resurserna redan är knappa kan en sjukfrånvaro göra att hela dagen blir hetsig för personalen på plats. Arbetslistan lappas ihop med inhoppare och korttidsvikarier, och den ordinarie personalen får dra ett tyngre lass för att lära upp dem och hålla ihop helheten på arbetsplatsen, berättar en respondent. Flera respondenter nämner även att personalen hamnar att ta extra skiftet, vilket gör att de har mindre tid för återhämtning. Dessutom finns en oro att någon ska ringa från arbetsplatsen och be dem komma i jobb på deras lediga dag. Denna oro innebär att de inte kan vila ut ens när de är lediga, berättar en av respondenterna.

Tidsbrist är den andra stora orsaken till stress som alla nämner. Detta är ett resultat av en liten personal. Arbetstagarna blir tvungna att prioritera det allra viktigaste och lämna annat. *”Man måste kunna leva med att man hamnar att lägga något till sidan, knappast kan någon säga när de far hem att ’Nu blev jag precis färdig, nu kommer jag inte ha det stressigt på länge.’”* Det är ett högt tempo med många klienter med stora vårdbehov som ska skötas. Flera respondenter nämner att personalen inte har tiden de behöver för att dokumentera. Nuförtiden ska det föras register över fler saker, men personalen blir bara mindre, säger de. *”Mycket kan man göra, men tid kan man inte skapa.”*

Tidsbristen går i vågor, berättar tre respondenter. Under lugnare perioder hinner personalen ibland i kapp det de inte hunnit med tidigare. En respondent säger att personer med utmattningssyndrom kan ha kämpat sig igenom den stressiga perioden, men då det blir lugnare kommer stressen ifatt dem. En annan respondent berättar att personalen inte är lika mottagliga för utvecklingsförslag eller förmaningar i lugnare perioder, eftersom de behöver tid att andas ut.

*”Det är de med hjärta för åldringar som bränner ut sig.”* Arbetstagarna påfrestas även psykiskt av att inte hinna med att ge den vård de skulle vilja, berättar flera respondenter. *”De känner hela tiden att de skulle ha velat ge mer, att ’jag gjorde inte tillräckligt.’”* Klienter med stora behov är tyvärr en belastning, enligt ett par respondenter. Det krävs att det finns goda rutiner för att allt ska skötas så smidigt som möjligt. Då klientelet byts ut tar det ett tag att skapa rutiner som passar dem, vilket också tar mer tid, berättar en respondent. Vissa klienter blir så pass tungskötta att arbetsplatsens resurser och hjälpmedel inte räcker till för att ge dem ändamålsenlig vård, säger en annan. Detta oroar personalen. Det tar ett tag innan klienterna får en vårdplats på en plats bättre rustad för dem, och personalen belastas både fysiskt och mentalt under tiden. Det kan även leda till lidande för klienten. Ett par respondenter nämner också aggressiva klienter som en belastning för personalen.

### **14.3 Förändringar som arbetsgivaren kan göra för att motverka utmattningssyndrom på arbetsplatsen**

Den huvudsakliga förändringen som skulle kunna motverka utmattningssyndrom på arbetsplatsen är högre löner, säger ett par respondenter. Detta skulle ha en direkt inverkan eftersom man då skulle få mer personal och detta skulle innebära mindre arbetsbörda för enskilda arbetstagare, säger den ena. Arbetsuppgifterna skulle delas upp bland flera människor och risken att vara tvungen att ta extra skiften vore mindre, fortsätter hen.

Mer personal skulle också innebära ett bättre upplägg av arbetslistorna. Ett par respondenter berättar att arbetstagarna ibland inte kan få två dagar ledigt i rad, vilket har negativ inverkan på deras återhämtning. Större personalresurser skulle även innebära mer kontinuitet i personalen. På

så vis skulle flera människor ha ansvar för helheten på arbetsplatsen och man skulle inte behöva lära upp inhoppare som inte kommer komma tillbaka, säger en respondent.

Högre löner och mer personal är dock förändringar som respondenterna inte är i position att påverka. En förändring som däremot kan göras är att utveckla dagliga rutiner så att de blir så effektiva som möjligt, vittnar flera respondenter om. Om man gör arbetsuppgifterna i en viss ordning går det snabbare och man hinner med mera. Genom att diskutera en bra ordningsföljd för olika uppgifter kan man göra dem smidigare och undvika dubbelt arbete. Små förändringar kan göra stor inverkan. Flera respondenter berättade om en utbildning de och andra medarbetare nyligen gått som går ut på att uppdatera olika moment i arbetet. Personalen får diskutera vilka områden som är problematiska och fundera på vilka rutiner som fungerar bäst. Sedan prövar de på dessa rutiner i några veckor eller månader och utvärderar och utvecklar dem vidare.

En respondent anser att det kommer för många krav uppifrån. Hen berättar att det kommer nya mål och direktiv som ska följas, utan återkoppling eller uppföljning. Hen tycker att det läggs för mycket krav på att personalen ska förändra och förbättra sitt arbete men att de inte får tillräckligt med information för att praktiskt kunna genomföra förändringarna. Informationen de får är på för hög nivå, och personalen vet inte vad de ska göra. *"Några kostymnissar var här och gick igenom huset på sju minuter, [...] Någon skulle ju behöva sätta sig ner med personalen och berätta i stället."* Personalen behöver tillräcklig information på en nivå som de själva förstår, och uppföljning efter förändringar, menar hen. *"De skulle vara mer motiverade om de såg att det blir resultat."* Hen tycker också att man inte tar i beaktande de resurser som finns då man gör upp en plan. Det är svårt att följa planer och direktiv då man är fullt upptagen med att leta efter vikarier tills kvällsskiftet samma dag.

#### **14.4 Hur arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren att själv förebygga utmattningssyndrom**

För att förebygga utmattningssyndrom är det viktigt att arbetstagarna inte tar på sig mer arbete än de klarar av. Detta är tre respondenter ense om. Det kan vara svårt att säga nej till ett extra skifte då de vet hur situationen ser ut på arbetsplatsen, men det kan vara nödvändigt för att skona sin hälsa, menar de. En av dem säger att arbetsgivaren bör uppmuntra arbetstagaren att säga nej då hen verkar behöva det, och våga ifrågasätta om en arbetstagare faktiskt ska ta ett skifte till om det verkar som att hen tar på sig för mycket.

Det är även viktigt att visa tacksamhet då en arbetstagare valt att ta ett extra skifte, säger en respondent. Arbetstagarna har många skyldigheter och det förväntas mycket av dem, de behöver få respons också då de gör någonting bra, menar hen. *"Jag upplever att ett 'Tack ska du ha' inte är tillräckligt, [...] belöningen måste komma högre ifrån."* Ett tack kan kännas futtigt då man anser att

arbetstagarna förtjänar mera, men det är kanske extra viktigt att visa tacksamhet om man inte har möjlighet att erbjuda någonting annat.

För att orka med arbetet måste arbetstagaren också ta hand om sig själv, nämner ett par respondenter. *"Arbetet är åtta timmar per dag, resten av tiden ska du göra saker som stöder dig att orka."* Det är viktigt att arbetstagaren kan koppla bort från arbetet på fritiden, vare sig det är genom att gå ut med hunden, se på film eller cykla, säger en respondent. Hen berättar att man stöder arbetstagarna i att koppla av genom att erbjuda dem att delta i stadens gympa eller använda ett förmånspaket för anställda till att göra någonting roligt.

Arbetstagarna behöver också hålla lite pli på sig själva för att inte skapa stressiga situationer, säger ett par respondenter. Till exempel kan de se till att inte sitta för länge på kaffepausen, eftersom det skapar stress för dem själva och klienterna lider av det, berättar en. De bör visa hänsyn till varandra, genom att exempelvis hålla ner ljudnivån då andra försöker koncentrera sig, lyssna på varandra och fråga om andra behöver hjälp då de anser att de är färdiga med sina egna arbetsuppgifter, säger en annan. Att visa att man bryr sig och respekterar varandras arbete skapar en gemenskap, tycker hen. Att känna att man är på en arbetsplats där man hjälps åt har positiv inverkan på måendet.

Arbetsgivaren kan stödja detta genom att delta i arbetet och vara på plats så mycket som möjligt, tycker respondenten. Genom att hålla ögonen och öronen öppna vet man vad som händer på arbetsplatsen och kan uppmuntra till samarbete. *"Det är lättare att fråga om någon behöver hjälp än att be om hjälp."*

#### **14.5 Att stärka och utveckla arbetsförhållanden**

För att stärka och utveckla arbetsförhållanden används utvecklingssamtal på samtliga respondenters arbetsplatser. Varje arbetstagare ska delta i ett utvecklingssamtal i året, men det händer att man inte hinner med alla, berättar ett par av dem. En respondent berättar att hen brukar börja med nya anställda som inte varit på utvecklingssamtal med hen förut, och sedan de team som upplevt utmaningar under året. Under utvecklingssamtalet brukar de diskutera vilka behov arbetstagaren har. Vad påverkar hens mående? Behöver hen någon utbildning? Behöver de ta något särskilt i beaktande då de planerar arbetsskiften? En respondent säger att förmannen efter utvecklingssamtalen brukar sammanfatta dem och ta upp ämnen som kommit upp ofta med teamet.

Flera respondenter anser att utvecklingssamtalen kan förebygga stress genom att arbetstagaren får möjlighet att berätta om problem och diskutera dem med förmannen för att hitta lämpliga åtgärder. Om problemen är att lönen är dålig eller arbetarna för få kan man inte lösa dem hur länge

man än pratar om det, nämner ett par av dem. Men även då det gäller svårösta problem kan det hjälpa arbetstagaren att någon lyssnar på hen och förstår, tycker de båda.

Man gör även anonyma välmåendeundersökningar på respondenternas arbetsplatser. I dem ingår arbetsförhållanden, stress, och välmående. Åtgärdsförslag görs upp på basen av resultaten. Man ser resultaten områdesvis och satsar mer på områden som verkar behöva det, berättar de. En respondent förklarar att de har få fastanställda på arbetsplatsen, och vikarier deltar inte i undersökningarna, vilket gör att resultaten inte överensstämmer med verkligheten.

Ett par respondenter anser att man på bästa vis utvecklar arbetsförhållanden då de anställda får sitta i grupp och diskutera problem och åtgärder tillsammans. Det är de som känner arbetsplatsen bäst och därmed vet de vilka åtgärder som behövs och är möjliga. Arbetstagarna behöver dock få tid till utvecklingsarbete om detta ska fungera, påpekar en respondent.

Respondenterna är överens om att det finns fokus på att utveckla arbetsförhållanden, men några av dem tar upp att det finns rum för förbättring. Det finns en plan för att befrämja arbetstagarnas mående och kunnighet. Planen har diskuterats och utvärderats sedan den skrevs. En respondent tar upp att man fått nya, bättre arbetsutrymmen vilket har varit bra. Ett par respondenter säger dock att man skärt ner på arbetsförmåner för att stärka välmående och sammanhållning. Detta påverkar arbetstrivseln och arbetsgemenskapen negativt. *"Den lilla personalen glöms ganska lätt bort."*

I och med nedskärningarna av arbetsförmånerna tycker en respondent att det känns som att det blivit mindre fokus på personlig utveckling för arbetstagarna. Eftersom jobbet är en så stor del av livet blir det problem om det inte fungerar på alla plan, säger hen.

Samtliga respondenter håller ändå med om att man fokuserar på arbetstagarnas personliga utveckling genom att erbjuda dem utbildningar och kurser. I och med coronapandemin har möjligheterna blivit färre på alla respondenters arbetsplatser, men det finns fortsättningsvis kurser online till exempel. Att inte kunna träffas fysiskt har dock påverkat arbetstagarna, berättar en respondent. *"Jag insåg inte innan hur betydelsefullt det var för dem."* Att få träffa personer från andra team och bolla idéer öppnade för andra perspektiv, tycker hen. En respondent anser att man uppmuntras till att lära sig och peppas till att förkovra sig och prova på nya saker. Förmannen *"lägger nog tid på att fundera vem som kan behöva vad och vilka kompetenser som behövs,"* berättar hen.

Respondenterna berättar alla att de flesta arbetstagare brukar se positivt på att få gå på någon kurs. Om inte annat så för att det är roligt med omväxling från det vardagliga arbetet. Arbetstagarna är också glada åt att få göra någonting tillsammans, berättar flera respondenter. Arbetstagarna får själva påverka vilken sorts kurser de är intresserade av eller har behov av. Respondenterna säger

också att det finns några få som inte är intresserade, kanske ska de exempelvis gå i pension om några år och har inte lust att lära sig någonting nytt. För dem kan det kännas som en börda med utbildningar, säger en respondent. De flesta verkar ändå må bra av att få utbilda sig, anser alla respondenter.

*Det kan ju vara så att de som är mest trötta och inte orkar kanske bäst skulle behöva få ett ansvarsområde och få gå en liten skolning för att känna värde i sitt arbete och få uppskattning för att man har sin egen uppgift. Det kan påverka hela arbetsgemenskapen om en känner sig lite bekräftad, för då sprider hon kanske inte negativitet som kan dra ner hela gruppen. [...] Det är viktigt att alla blir sedda.*

#### **14.6 Åtgärder när utmattningssyndrom redan har uppstått**

Då man misstänker utmattningssyndrom eller då man fått reda på att någon redan drabbats agerar man enligt planen som nämndes i kapitel 14.5. Tre respondenter har planen med sig till intervjun. Det är en plan med välutformade anvisningar för hur man kan ge stöd till arbetstagaren genom olika stadier av ohälsa. Med planen som handlingsmodell tar arbetsgivaren aktivt kontakt och diskuterar med och stöder personal som varit sjuklediga ett visst antal dagar under en viss tid. Detta måste förstås göras med personalens samtycke, säger respondenterna. De kan inte tvingas att handla enligt planen, men möjligheten erbjuds. Man anpassar planen enligt arbetstagarens behov. Flera respondenter tycker att planen fungerar bra och använder sig av den.

Om en arbetsgivare misstänker att en arbetstagare uppvisar tidiga tecken på utmattningssyndrom tar arbetsgivaren upp saken till diskussion, berättar tre respondenter. En respondent anser att det är arbetstagarens eget ansvar att ta kontakt om hen känner att hen behöver hjälp. Om det visar sig att arbetstagaren är stressad funderar de på om det finns åtgärder de kan ta till, till exempel att jobba mindre eller ändra lite på skiftesplaneringen. Detta är alla respondenter ense om. Eftersom det finns många arbetstagare finns det också en oro bland flera respondenter att tecken på stress går dem förbi. De tycker därmed att det är viktigt att man som arbetstagare själv försöker känna efter om man behöver hjälp, och att man vågar ta saken till tals.

Redan att arbetstagaren får höra att någon funderar på hen är ett stöd, tycker flera respondenter. Det betyder mycket att någon för saken till tals, och att hen får bekräftat att hen verkar trött eller stressad, säger ett par av respondenterna. Arbetstagaren behöver ibland bara någon som lyssnar. Även om det inte finns några konkreta åtgärder som kan göras är det viktigt med någon som kan säga att de förstår att dagen varit tung, och någon som peppar arbetstagaren att fortsätta vidare. Tre av respondenterna är ense om detta.



Om en arbetstagare redan drabbats av utmattningssyndrom diskuterar man med arbetsgivaren på alla respondenters arbetsplatser. Det viktigaste är att sätta stopp för utmattningssyndromet, komma till botten med vad problemet är och att bygga en handlingsplan för att arbetstagaren kan komma ur det stegvis, säger två av dem. Det finns många alternativ för vad man kan göra, och man utarbetar ett tillvägagångssätt som fungerar för personen i fråga. Personen kan exempelvis gå ner i arbetstid, byta arbetsuppgifter (detta är endast möjligt på en av respondenternas arbetsplatser), vända sig till arbetshälsovården, hen kan behöva vara sjukledig en stund och sedan gå ner i arbetstid när hen kommer tillbaka. En respondent betonar att hens förman är mån om att man ska ta sjukledigt om man känner att man kan behöva det. Hellre att man är sjukskriven en vecka nu än en månad senare. *”Det tar bort skuldbördan, man känner inte att man måste försöka och orka,”* berättar hen.

En del arbetstagare väljer att gå direkt till arbetshälsovården med sina besvär, berättar tre respondenter. Eftersom de vid arbetshälsovården har tystnadsplikt finns det då inte så mycket som arbetsgivaren kan göra annat än att godkänna sjukintygen. Ett par respondenter berättar att de nog försöker hålla kontakt med arbetstagarna och stödja dem om de vet vad problematiken är.

Respondenterna är ense om att arbetstagaren har kontroll över åtgärderna då hen drabbats av utmattningssyndrom. *”Ingen blir tvingad till något, det får ta den tid det behöver.”* Genom diskussion kommer man fram till åtgärder tillsammans och prövar på om de hjälper, säger flera respondenter. Arbetstagaren har också möjlighet att delta i trepartssamtal med arbetsgivaren och arbetshälsovården, berättar flera av respondenterna. Då får arbetstagaren råd och hjälp, de får tillsammans diskutera vilken sorts åtgärder som är aktuella, och arbetstagaren har kontroll att påverka hur hens vårdplan ska se ut. *”Det är på den sjukens villkor det måste vara, det går inte att forcera fram att bli frisk.”*

Flera av respondenterna anser att arbetsgivaren inte har så mycket att säga till om gällande att uppmuntra arbetstagaren till att pröva på olika metoder för att behandla utmattningssyndrom. De tycker att det är arbetstagarens egen sak eller arbetshälsovårdens ansvar. *”Jag vet inte vad de gör vid arbetshälsovården [...] vi kan inte riktigt påverka det härifrån.”*

Respondenterna tycker alla att deras arbetsplats har bra förutsättningar att stödja en arbetstagare med utmattningssyndrom. Det är ett ämne som man tycker är viktigt, och därför satsar man på det, betonar två av dem. Det finns möjlighet till samtal och många möjligheter till åtgärder för att hjälpa en person som drabbats. Dock finns alltid rum för utveckling. Ett par respondenter betonar att deras arbetsplatser och samhällen är så pass små att alla känner och värnar om varandra, vilket är ett viktigt stöd för någon med utmattningssyndrom.

### 14.7 När arbetstagaren återkommer till arbetet

De flesta av respondenterna upplever att arbetstagaren får stöd av arbetsgivaren då hen kommer tillbaka från en sjukskrivning. Man diskuterar innan personen återvänder och gör upp en handlingsplan, säger tre respondenter. Där funderar man huruvida man kan justera någonting, såsom arbetstider. Efter ett tag följer man upp hur det går och om det finns behov av nya justeringar. Respondenterna säger att man uppmuntrar arbetstagaren att komma och berätta om hen behöver prata om något.

Om arbetstagaren vill fortsätta jobba med samma procent som innan brukar man försöka sätta lite mindre arbete åt hen den första veckan tillbaka, berättar en respondent. Då hinner hen också uppdatera sig om vad som hänt på arbetsplatsen medan hen varit borta.

En respondent anser att arbetsgivaren skulle kunna ge mer stöd när någon kommer tillbaka från sjukskrivningen, men att det är för bråttom på arbetsplatsen, alla har fullt upp. *"Man kan inte förvänta sig att de ska komma ihåg och ta det i beaktande så länge." "Då man väl är här förväntas det att man ska klara av arbetsuppgifterna, inte kan man ju säga att 'Sitt ner du nu så sköter jag det där'."*

Tre respondenter upplever att problemen som ledde till utmattningssyndrom från första början tas i beaktande när arbetstagaren kommer tillbaka från sjukskrivningen. Om utmaningen till exempel varit att klientarbetet är för tungt försöker man att under en tid låta hen ta hand om mindre krävande klienter, säger en respondent. Man använder sig också av en blankett för att försöka sätta fingret på vad som ledde till utmattningen, berättar ett par respondenter. En av dem tycker att blanketten är bra, men att det finns rum för utveckling. Hen kan dock inte säga på vilket sätt. En respondent upplever att problemen som ledde till utmattning tas i beaktande en tid, men sedan glöms bort och saker återgår till det vanliga.

Det är upp till varje arbetsplats att göra förändringar och hitta individuella lösningar som passar deras arbetstagare, tycker en respondent. Detta är bra, menar hen, eftersom det är de själva som vet vad som fungerar. Organisationen är stor och har många områden, mycket personal och många problem. Att låta enskilda arbetsplatser hitta egna lösningar kan dock leda till att personalen känner att de har mindre stöd från organisationen. Ändå är detta mer praktiskt än att någon som inte har koll på deras arbetsplats börjar lägga sig i deras ärenden.

## 15 Resultatdiskussion

I resultatredovisningen kom det fram att utmattningssyndrom förekommer i äldreomsorgen och att stress är ett vanligt problem. Respondenterna ansåg att utmattningssyndrom är någonting man har förståelse för och aktivt försöker förebygga.

Det framkommer att respondenterna kan ha svårt att känna igen utmattningssyndrom bland arbetstagarna eftersom symtomen kan vara så olika. Några vanliga kännetecken är dock att ofta bli sjukskriven för olika fysiska krämpor, en ständig trötthet eller orkeslöshet och mer klagomål på arbetslistan.

Respondenterna berättar att de främsta orsakerna till stress på arbetsplatsen är personalbrist och tidsbrist. De anser att en av de största förändringarna som kunde göras för att minska utmattningssyndrom på deras arbetsplatser är att höja lönerna. Dessa är vanliga problem inom äldreomsorgen. Respondenterna har dock inte själva någon möjlighet att påverka dessa faktorer.

Respondenterna menar också att stressiga perioder går i vågor, vilket kan ge arbetstagarna en stund att pusta ut. Detta kan också leda till att symtomen på stress hinner i kapp arbetstagaren när hen äntligen fått ledig tid, vilket är ett vanligt fenomen.

Psykisk stress påverkar den omtänksamma arbetstagaren. *”Det är de med hjärta för åldringar som bränner ut sig.”* Att känna att de inte hunnit ge allt de velat till klienterna på grund av tidspress eller resursbrist är påfrestande för arbetstagarna.

Fastän respondenterna inte kan påverka löner eller personalmängd kan de ta till andra åtgärder för att förebygga utmattningssyndrom på arbetsplatsen. Att utarbeta smidigare vardagsrutiner tillsammans med arbetstagarna gör att en person hinner med mera under en dag.

Respondenterna vill uppmuntra arbetstagarna att lyssna på sina kroppar och ta hand om sig själva. Att säga nej då man behöver är hälsosamt, och sparar resurser. Det är mer lönsamt att en arbetstagare inte tar ett par extra skiften än att hen blir sjukskriven i flera veckor. Att göra saker som är roligt och koppla bort tankarna från arbetet på fritiden gör att man orkar mera på arbetsplatsen.

På samtliga arbetsplatser utförs utvecklingssamtal och välmåendeundersökningar för att kunna stärka arbetsförhållandena. Det finns en välgjord plan för att förebygga och behandla utmattningssyndrom. Planen har många verktyg och hjälpmedel och respondenterna tycker att den fungerar bra. De följer planen och använder sig mycket av samtal för att stödja arbetstagarna. De känner även att deras arbetsplatser har bra förutsättningar för att hantera utmattningssyndrom.

Respondenterna anser inte att det är arbetsgivarens sak att uppmuntra arbetstagaren till att pröva på olika metoder för att förebygga stress eller utmattningssyndrom, det är arbetstagarens egen sak eller mellan hen och arbetshälsovården. Respondenterna betonar dock alla vikten av socialt stöd. De tycker att det är viktigt att visa tacksamhet till arbetstagarna som ställer upp och är duktiga på sitt arbete. De nämner många gånger betydelsen av att arbetsgivaren diskuterar problem tillsammans med arbetstagaren. Även om problemen inte går att lösa kan det hjälpa arbetstagaren att någon lyssnar på hen och förstår.

## 16 Sammanfattning och konklusion

Syftet med detta examensarbete var att undersöka hur arbetsgivare och personalansvariga inom äldreomsorgen kan stödja arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom. Skribenten ville ta reda på hur utmattningssyndrom på ett effektivt sätt kan förebyggas och behandlas på arbetsplatsen.

Enligt teorin i kapitel 8.1 behövs en kombination av förändringar på organisations- och individnivå för att effektivt behandla utmattningssyndrom. Det måste finnas förenlighet mellan arbetstagaren och de sex arbetsområdena som behandlas i kapitel 6 (arbetsbelastning, kontroll, belöning, gemenskap, rättvisa och värderingar) för att arbetstagaren ska kunna må bra. Detta är arbetsgivarens ansvar.

Resultaten av intervjuerna visar att de främsta orsakerna till stress på arbetsplatsen är personalbrist och tidsbrist, två områden som respondenterna inte kan kontrollera. Detta stöder teorin att arbetsbelastning och kontroll påverkar arbetstagarnas välmående. Respondenterna tar också upp den psykiska stressen som uppstår då arbetstagaren känner att hen inte har möjlighet att göra allt hen vill för klienterna på grund av resursbrist. Det är påfrestande för arbetstagaren, och överensstämmer med teorin att oförenlighet mellan arbetstagaren och värderingarna i arbetet samt inneboende belöning påverkar måendet negativt.

Enligt kapitel 8.1 är det otillräckligt att förändra organisationen om man inte även ger individen nödvändiga färdigheter, metoder och attityder för att klara av arbetet. Respondenterna anser inte att det är arbetsgivarens sak att uppmuntra arbetstagaren att pröva på metoder för att förebygga stress och utmattningssyndrom, de tycker att det är arbetstagarens egen sak eller arbetshälsovårdens ansvar. Detta varken bekräftar eller motsäger teorin. Respondenterna har inte möjlighet att svara på huruvida det påverkar arbetstagarnas mående att använda sig av olika metoder då det inte ligger på deras ansvar att tillhandahålla dessa till arbetstagarna.

Arbetstagaren behöver också känna att hen får stöd och att hen har en god relation med sin arbetsgivare för att må bra, enligt kapitel 10.1 och 10.2. Respondenterna stöder detta, de betonar starkt vikten av socialt stöd. Den stora betydelsen av att arbetstagaren får diskutera sina problem och att någon lyssnar på och förstår hen kommer på tal många gånger.

För en arbetstagare som drabbats av utmattningssyndrom är det viktigt att få stöd från både arbetsgivaren och arbetshälsovården enligt kapitlen 11 och 11.1. Det är också viktigt att arbetsgivaren följer upp arbetstagarens mående, diskuterar hens behov och eventuella förändringar som kan göras. På arbetsplatserna finns en plan med anvisningar för hur man kan stödja arbetstagare som drabbats av någon form av ohälsa, bland annat genom diskussioner och trepartssamtal. Flera av respondenterna använder sig av planen, med arbetstagarens samtycke, och anpassar den enligt arbetstagarens behov. I överensstämmelse med teorin tycker de att planen fungerar bra som handlingsmodell.

För att sammanfatta kan utmattningssyndrom på arbetsplatsen förebyggas och behandlas genom att arbetsgivaren säkerställer att arbetsförhållandena är goda och genom att arbetstagaren känner att hen får stöd på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan stödja arbetstagaren som drabbats av utmattningssyndrom genom att upprätthålla en god relation mellan dem, genom att erbjuda socialt stöd, såsom att vara tillgänglig för diskussion, och genom att lyssna på arbetstagaren och visa att hen blir förstådd.

### **16.1 Kritisk granskning**

För att göra en kritisk granskning av examensarbetet så kunde jag ha arbetat fram bättre intervjufrågor. I frågeformuläret som jag skickade till respondenterna på förhand (se Bilaga) ingick både frågor om respondenternas egna erfarenheter av stress och utmattningssyndrom och av deras erfarenheter av arbetstagares stress och utmattningssyndrom. Detta gjorde intervjuerna röriga. Frågan om huruvida respondenterna känner att de får stöd från sina överordnade visade sig till exempel vara irrelevant. Jag borde ha fokuserat på deras perspektiv som personalansvariga snarare än deras personliga erfarenheter.

I examensarbetets teoretiska del kunde jag ha använt mig av flera källor. Särskilt kapitel 3 och 4 kunde ha haft flera källor, kapitel 8 kunde ha haft nyare källor. Detta skulle ha stärkt texten och försäkrat att den var tidsenlig. Texten genom hela examensarbetet kunde ha varit bättre formulerad och mera lättläst.

## 17 Litteraturförteckning

Anclair, M., Lappalainen, R., Muotka, J., Hiltunen A. J. (2018). Cognitive behavioural therapy and mindfulness for stress and burnout: a waiting list controlled pilot study comparing treatments for parents of children with chronic conditions. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(1), 389–396.

Almén, N. (2017). *Stress- och utmattningsproblem: Kognitiva och beteendeterapeutiska metoder* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, 1–13.

Björk, L., Glise, K., Pousette, A., Bertilsson, M., Holmgren, K. (2018). Involving the employer to enhance return to work among patients with stress-related mental disorders - study protocol of a cluster randomized controlled trial in Swedish primary health care. *BMC Public Health*, 18(1), 1–9.

Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., Spector, P. E. (2017). Stressors beget stressors: The effect of passive leadership on employee health through workload and work-family conflict. *Work & Stress*, 31(4), 338–354.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Deveau, R., McGill, P. (2019). Staff experiences working in community-based services for people with learning disabilities who show behaviour described as challenging: The role of management support. *British Journal of Learning Disabilities*, 47(3), 201–207.

Diehl, E., Rieger, S., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Escobar Pinzon, L. C., Dietz, P. The relationship between workload and burnout among nurses: The buffering role of personal, social and organisational resources. *PLoS ONE*, 16(1), 1–17.

Elstad, J. I., Vabø, M. (2021). Lack of recognition at the societal level heightens turnover considerations among Nordic eldercare workers: a quantitative analysis of survey data. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–10.

Eriksson, M. (2004). *Att läkas i livet och arbetslivet: Helhetsperspektiv vid förebyggande och rehabiliterande åtgärder mot stress och utbränning*. Lund: Studentlitteratur.

- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health, 13*(1), 1–13.
- Föhr, T., Pietilä, J., Helander, E., Myllymäki, T., Lindholm, H., Rusko, H., Kujala, U. M. (2016). Physical activity, body mass index and heart rate variability-based stress and recovery in 16 275 Finnish employees: a cross-sectional study. *BMC Public Health, 16*(1), 1–13.
- Grossi, G. (2008). *Hantera din stress med kognitiv beteendeterapi*. Stockholm: Viva.
- Hofer, P. D., Waadt, M., Aschwanden, R., Milidou, M., Acker, J., Meyer, A. H., Lieb, R., Gloster, A. T. (2018). Self-help for stress and burnout without therapist contact: An online randomised controlled trial. *Work & Stress, 32*(2), 189–208.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Holmgren, E. & Göthe, S. (2019). *Utmattningsyndrom: Förstå och lindra kroppens reaktioner* (1 uppl.). [Förlagsort okänd]: Parus förlag.
- Ireland, M. J., Clough, B., Gill, K., Langan, F., O'Connor, A., Spencer, L. (2017). A randomized controlled trial of mindfulness to reduce stress and burnout among intern medical practitioners. *Medical Teacher, 39*(4), 409–414.
- Jambrak, J., Deane, F. P., Williams, V. (2014). Value motivations predict burnout and intentions to leave among mental health professionals. *Journal of Mental Health, 23*(3), 120–124.
- Jones, H. (1997). *Handbok i stresshantering*. Malmö: Egmont Richter AB.
- Jürisoo, M. (2001). *Burnout: Från stress och utbrändhet till den goda organisationen*. Stockholm: Ekerlid.
- Kenter, R., Warmerdam, L., Brouwer-Dudokdewit, C., Cuijpers, P. & van Straten, A. (2013). Guided online treatment in routine mental health care: an observational study on uptake, drop-out and effects. *BMC Psychiatry, 13*(1), 1–8.
- Kim, B. J., Ishikawa, H., Liu, L., Ohwa, M., Sawada, Y., Lim, H. Y., Kim, H. Y., Choi, Y., Cheung, C. (2018). The effects of job autonomy and job satisfaction on burnout among careworkers in long-term care settings: Policy and practice implications for Japan and South Korea. *Educational Gerontology, 44*(5/6), 289–300.
- Kruse, Å. (2016). *Tillbaka till jobbet*. Stockholm: Natur & Kultur.

- Kärkkäinen, R., Saaranen, T., Räsänen, K. (2019). Occupational health care return-to-work practices for workers with job burnout. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 26(3), 194–204.
- Lidström, C. & Dahlgren, E. (2018). *Hjälp jag är utmattad*. Stockholm: Norstedts.
- Lisak, A., Harush, R. (2021). Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *PLoS ONE*, 16(7), 1–31.
- Martin, L., Oepen, R., Bauer, K., Nottensteiner, A., Mergheim, K., Gruber, H., Koch, S. (2018). Creative Arts Interventions for Stress Management and Prevention--A Systematic Review. *Behavioral Sciences (2076-328X)*, 8(2), 28-45.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT. *Annual Review of Psychology*. 52(1), 397–422.
- Middaugh, D. (2018). Managerial Burnout: Putting Out the Flames. *MEDSURG Nursing*, 27(2), 121–122.
- Mehiläinen. (u.å.). *Utbrändhet, utmattningssyndrom, burnout*. Hämtad 2021-01-27. <https://www.mehilainen.fi/sv/tjanster-arbetsvalbefinnande/utbr%C3%A4ndhet>
- Netterstrøm, B., Bech, P. (2010). Effect of a multidisciplinary stress treatment programme on the return to work rate for persons with work-related stress. A nonrandomized controlled study from a stress clinic. *BMC Public Health*, 10(1), 658–664.
- Nilsson, Å. & Frederiksen, M. (2020). *Mindfulness utan flum: Att leva med sina känslor*. Stockholm: Fri Tanke.
- Ochentel, O., Humphrey, C., Pfeifer, K. (2018). Efficacy of Exercise Therapy in Persons with Burnout. A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Sports Science & Medicine*, 17(3), 475-484.
- Redondo-Flórez, L., Tornero-Aguilera, J. F., Ramos-Campo, D. J., Clemente-Suárez, V. J. (2020). Gender Differences in Stress- and Burnout-Related Factors of University Professors. *BioMed Research International*, 2020(1), 1–9.
- Roster, C. A., Ferrari, J. R. (2020). Time is on My Side—or Is It? Assessing How Perceived Control of Time and Procrastination Influence Emotional Exhaustion on the Job. *Behavioral Sciences (2076-328X)*, 10(6), 98.
- Ryu, G. W., Yang, Y. S., Choi, M. (2020). Mediating role of coping style on the relationship between job stress and subjective well-being among Korean police officers. *BMC Public Health*, 20(1), 1–8.



Rönnlund, M., Sundström, A., Sörman, D. E., Nilsson, L-G. (2013). Effects of Perceived Long-Term Stress on Subjective and Objective Aspects of Memory and Cognitive Functioning in a Middle-Aged Population-Based Sample. *Journal of Genetic Psychology*, 174(1), 25–41.

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), 1–29.

Sorkkila, M., Aunola, K. (2020). Risk Factors for Parental Burnout among Finnish Parents: The Role of Socially Prescribed Perfectionism. *Journal of Child & Family Studies*, 29(3), 648–659.

Swanson, V., Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support. *Work & Stress*, 15(2), 161–178.

Tafvelin, S., Nielsen K., von Thiele Schwarz U., Stenling A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172.

## Bilaga

### Intervjufrågor

Förfrågor: Berätta lite om det har förekommit utmattningssyndrom på den här arbetsplatsen. Hur skulle du säga att det tar sig uttryck? Har du själv drabbats av utmattningssyndrom eller varit i riskzonen?

Tema 1: Vad tror du att orsakerna kan vara till att utmattningssyndrom finns på arbetsplatsen?

- Vilken sorts situationer på arbetsplatsen känns stressfyllda för dig?
- I vilken sorts situation märker du att andra blir stressade?
- Finns situationer som orsakat stress under en lång tid?
  - Hur påverkar detta arbetstagarna?
- Känner du att det finns tillräcklig kunskap om orsaker till stress på arbetsplatsen?

Tema 2: Vilka förändringar skulle kunna göras för att förebygga dessa situationer?

- Vilka förändringar kunde arbetsgivaren göra?
  - Hur skulle förändringarna kunna genomföras?
- Vilka förändringar kunde arbetstagarna själva göra?
  - Hur skulle arbetsgivaren kunna uppmuntra till och stödja detta?
- Görs utvärderingar som är tänkta för att stärka arbetsförhållanden? Hur ser de ut?
  - Tycker du att utvärderingarna hjälper för att förebygga stress eller utmattningssyndrom?
- Känner du att man fokuserar på att utveckla arbetsförhållanden?
- Fokuserar man på personlig utveckling för arbetstagarna? Fungerar det?

Tema 3: Vad gör man när utmattningssyndrom redan uppstått?

- Vad görs ifall en arbetstagare redan börjar visa tecken på stress eller utmattning?
  - Tycker du att åtgärderna hjälper/är tillräckliga?
- Är det mer fokus på förebyggande eller åtgärder? Motivera
- Känner du att du får stöd från dina överordnade?
- Finns det en plan för vad som ska göras om någon drabbas av utmattningssyndrom?
- Har arbetstagaren kontroll över åtgärderna som följer då hen drabbats av utmattningssyndrom?
- Vid eventuell sjukskrivning, klargörs det vad den ska användas till?
- Anser du att arbetsplatsen har goda förutsättningar att stödja en arbetstagare med utmattningssyndrom?

Tema 4: Återkomma till arbetet

- Får arbetstagaren stöd av ledningen då hen kommer tillbaka till arbetet?
- Uppmärksammas problemen som ledde till utmattning?
- Fortsätter allt som förr vid återgång till arbetet eller görs förändringar?
  - Vem gör förändringarna, arbetstagaren eller arbetsgivaren?

Är det något mer du vill berätta?