

KAPITEL 3 · DEL I · ATT LEDA SIG SJÄLV

Stressen

Om vad i arbetet som sliter, varför återhämtningen fungerar sämst just när den behövs mest, och vad en chef faktiskt rå över.

ORVAR'S LEDARSKAPSBOK

UTKAST · AUGUSTI 2026

It's not stress that kills us, it is our reaction to it.

HANS SELYE

Hon skickade mejlen på kvällen för att inte glömma bort dem. Klockan var halv elva, hon satt i soffan, och det kändes ansvarsfullt att få undan dem innan morgonen. Ingen förväntades svara. Det stod till och med i ett av mejlen: svara i morgon, det här är bara så att jag inte tappar bort det.

Ett halvår senare berättade två i gruppen, oberoende av varandra, att de brukade kolla telefonen innan de somnade. Inte för att någon hade bett dem, utan för att chefen ju uppenbarligen arbetade då.

Ingen hade sagt något olämpligt. Ändå hade en norm uppstått, och normen kostade sömn.

Stressen är värd ett eget kapitel av två skäl. Det första är att den är den vanligaste enskilda anledningen till att arbetsdagar blir förlorade i Sverige. Det andra är att den nästan alltid beskrivs som ett problem hos den som drabbas, trots att forskningen pekar mycket tydligare på arbetets villkor än på personens sätt att hantera dem. För en ledare betyder det att de mest verkningsfulla verktygen inte handlar om att lära någon andas rätt, utan om vad du lägger på deras bord, vad du tar bort, och vad du signalerar med din egen tillgänglighet.

Gör detta först

Tre frågor innan du läser vidare. Svara på dem för din egen del, inte för organisationens.

1. Din senaste riktigt fria kväll. När kopplade du senast bort arbetet helt, alltså inte bara lät bli att arbeta utan faktiskt slutade tänka på det? Vad var det som gjorde det möjligt just då?

2. Dina onödiga uppgifter. Vilka av dina arbetsuppgifter känns onödiga eller orimliga att just du ska utföra? Skriv ner tre.

3. Den tunga perioden. Tänk på din senaste riktigt tunga period i arbetet. Var det mängden som gjorde den tung, eller var det något annat: otydlighet, orättvisa, brist på inflytande, eller att arbetet inte kändes meningsfullt?

Den tredje frågan är kapitlets kärna. Belastning och stress är inte samma sak, och det är sällan mängden ensam som avgör.

Forskningen

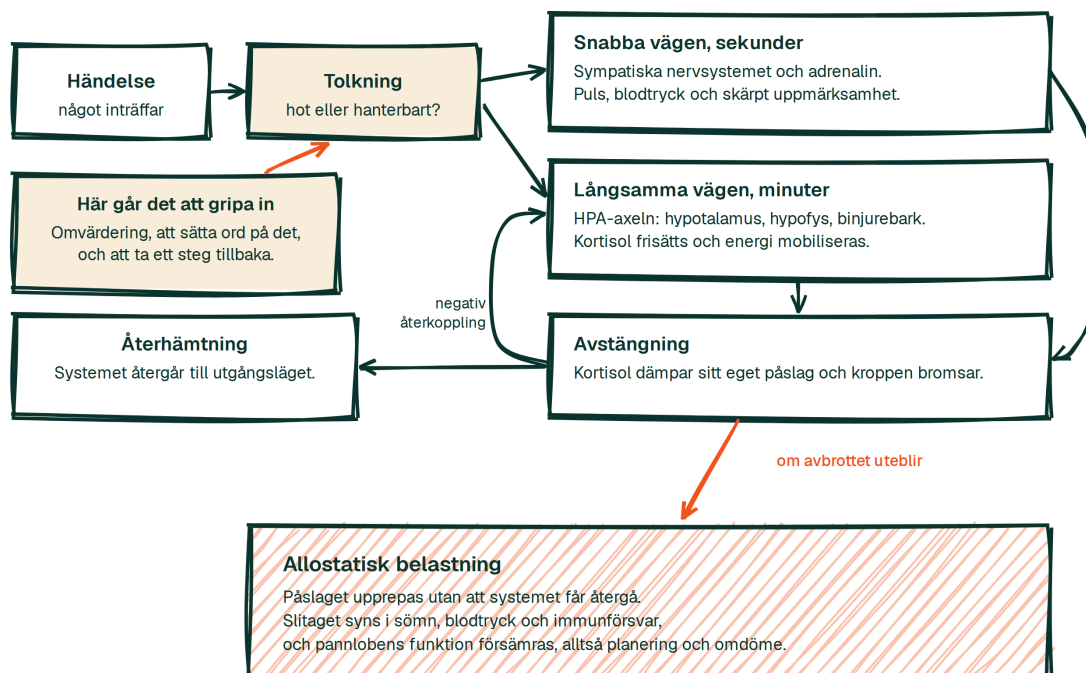
Selyes mening har fått stå oemotsagd i decennier, och den bär en halv sanning. Reaktionen spelar roll. Men meningen har också använts för att flytta hela frågan in i individen, och där håller den inte. Låt oss börja med vad som faktiskt är belagt.

Vad stress är

Stressreaktionen är i grunden ändamålsenlig. Kroppen mobiliserar energi, uppmärksamheten smalnar av, och vi blir tillfälligt bättre på att hantera det som är akut. Problemet uppstår när mobiliseringen aldrig avbryts. Begreppet **allostatisk belastning**, som McEwen införde, beskriver just det: kostnaden av att systemet gång på gång ställer om utan att få återgå. Slitaget syns då i blodtryck, sömn, immunförsvar och minne.

En sak till som är värd att veta för den som leder: långvarig stress påverkar just de förmågor en ledare behöver mest. Arnstens forskning visar att pannloben, alltså den del av hjärnan som håller ordning på planering, omdöme och impuls kontroll, är särskilt känslig för långvarig stress. Vi blir alltså sämre på att leda oss ur situationen ju längre den pågår. Det är en obekväm ordning.

Förloppet går att rita, och det är värt att göra det, eftersom bilden visar var det faktiskt går att gripa in.



Figur 1. Stressreaktionen i översikt. Två system startar samtidigt men i olika hastighet: det sympatiska nervsystemet på sekunder och HPA-axeln på minuter. Kortisolets dämpar sedan sitt eget påslag, vilket är den negativa återkopplingen som stänger av reaktionen. Uteblir avbrottet gång på gång byggs allostatisk belastning. Notera var i kedjan tolkningen ligger, eftersom det är där emotionsregleringen har sitt fönster.

Två saker i figuren är värda att stanna vid. Reaktionen har ett inbyggt stopp, alltså kortisolets negativa återkoppling, och den är i normalfallet ändamålsenlig. Och steget mellan händelsen och påslaget är en tolkning, inte en automatik. Samma besked kan vara ett hot för den ena och en hanterbar uppgift för den andra, och det är i den skillnaden det mesta av det vi kan påverka själva ligger.

Att återta styrningen

Om tolkningen är ett steg i kedjan, går den att arbeta med? Ja, och forskningsfältet heter emotionsreglering.

Gross beskriver regleringen som en serie tillfällen längs förloppet, från att välja vilka situationer man utsätter sig för, till att styra sin uppmärksamhet, till att tolka om det som händer, och sist till att påverka själva reaktionen när den redan är i gång. Den viktigaste skillnaden går mellan att gripa in **tidigt** och att gripa in **sent**.

Omvärdering är att tidigt tolka situationen på ett annat sätt, alltså innan känslan har byggts upp. Det som är ett underkänt förslag kan också vara en fråga som inte var färdig. **Undertryckande** är att sent hålla tillbaka uttrycket, alltså att bita ihop när känslan redan finns där.

De två ser lika ut utifrån men fungerar olika. Omvärdering dämpar både upplevelsen och uttrycket och tycks inte kosta något i minne eller i kroppens påslag. Undertryckande minskar däremot bara det yttre uttrycket. Den inre upplevelsen finns kvar, kroppens påslag ökar snarare än minskar, och personen minns efteråt sämre vad som faktiskt sades. Effekten stannar inte heller hos den som biter ihop, eftersom den som talar med en person som håller tillbaka också reagerar med ökat påslag.

Två handgrepp med stöd i forskningen är ovanligt enkla. Det första är att **sätta ord** på det man känner. Torre och Lieberman går igenom forskningen om att benämna känslor och finner att benämmandet i regel dämpar reaktionen, även när personen inte försöker reglera något, och att de flesta tror att det ska bli värre av att sätta ord på det. Effekterna är små och mestadels uppmätta i laboratorium, men riktningen är stabil.

Det andra är att **ta ett steg tillbaka från sig själv**. Ayduk och Kross skiljer mellan att gå in i minnet på nytt och att betrakta det på avstånd, alltså att fråga varför det blev som det blev i stället för att återuppleva hur det kändes. Den distanserade formen hänger ihop med mindre grubbel och lägre påslag, medan den nära formen håller kvar både känslan och tankarna. Det är alltså inte reflektionen i sig som hjälper. Det är avståndet i reflektionen.

Här hör en varning hemma, och den kommer från kapitlet självt. Emotionsreglering kräver just den självstyrning som blir svagast när belastningen är hög. Det är ett verktyg för vanliga veckor, och för den som redan är nära botten är det ett dåligt råd. Då är det villkoren som ska ändras, inte tolkningen av dem.

En sak om ett känt citat, eftersom det ofta dyker upp i det här sammanhanget. Meningen om att det finns ett utrymme mellan stimulus och respons, och att vår frihet ligger i det utrymmet, brukar tillskrivas Viktor Frankl. Den finns inte i hans skrifter, och ursprunget är oklart. Tanken är användbar ändå, men den bör inte bäras fram av ett felaktigt namn.

Vad i arbetet som sliter

Den mest använda kartan över arbetets belastning är krav- och resursmodellen, som Bakker, Demerouti och Sanz-Vergel sammanfattade på nytt 2023. Den delar arbetsvillkoren i två slag. **Krav** kostar energi: tidspress, känslomässigt tunga möten, otydliga besked, ständiga avbrott. **Resurser** gör arbetet möjligt och meningsfullt: inflytande, stöd, återkoppling, kompetens, tydliga roller.

Modellens styrka är att den ger ett språk för belastning som inte handlar om personlighet. Den säger också något om chefens roll, eftersom det i praktiken oftast är chefen som fördelar både kraven och resurserna.

Men hur säkert vet vi vilka villkor som faktiskt orsakar utmattning? Här behöver forskningen få tala ärligt. Aronsson med kollegor gick igenom prospektiva studier, alltså studier där arbetsmiljön mättes innan utfallet uppstod, och graderade evidensen. Bara två samband nådde måttligt stark evidens: **låg egenkontroll** och **lågt stöd på arbetsplatsen** förutsade ökad emotionell utmattning. För höga krav, hög arbetsbelastning, upplevd orättvisa och anställningsotrygghet var underlaget begränsat.

Det betyder inte att kraven är oskyldiga. Det betyder att om du bara får ändra på två saker, är inflytande och stöd de två som har bäst stöd i forskningen.

De onödiga uppgifterna

Ett av de mest användbara begreppen i hela det här fältet är **illegitima arbetsuppgifter**, som Semmer med kollegor införde. Det är uppgifter som upplevs onödiga, alltså sådant ingen egentligen behöver, eller orimliga, alltså sådant som borde göras av någon annan.

Poängen är att de sliter på ett annat sätt än hög arbetsbelastning gör. En illegitim uppgift bär ett budskap om hur personen värderas, och därför träffar den yrkesidentiteten och självkänslan. I studierna hängde de ihop med utmattning och med förbittring mot organisationen även när man tog hänsyn till rollkonflikt och upplevd orättvisa, och den longitudinella delen visade att uppgifterna kom före stressreaktionen.

För en chef är detta ovanligt handfast, eftersom det är något som faktiskt går att ta bort. De flesta arbetsplatser bär på en samling rutiner som ingen längre vet varför de finns.

Återhämtningen

Återhämtning är inte samma sak som ledighet. Sonnentag och Fritz visade att det går att skilja på fyra upplevelser, och att de gör olika saker.

Psykologisk distansering är att koppla bort tankarna på arbetet. **Avkoppling** är att varva ner. **Att behärska något nytt** är att göra något utanför arbetet som utmanar och lyckas. **Kontroll** är att få bestämma över sin egen lediga tid.

Bennett, Bakker och Field vägde samman 299 effektstorlekar från 54 urval och fann att distansering hade starkast samband med minskad trötthet, medan kontroll hade starkast samband med energi och vitalitet. Det är alltså inte samma sak att sluta tänka på jobbet som att få kraft av ledigheten, och skillnaden är praktiskt användbar. **Trött och tom behöver olika vila.** Den som är trött behöver framför allt sluta tänka på arbetet. Den som är tom behöver framför allt få bestämma över sin egen tid. Att skicka en tom människa på en ledighet som någon annan har planerat är rätt medicin mot fel symtom. Wendsche och Lohmann-Haislah visade dessutom att arbetsvillkoren förklarade distanseringen bättre än personligheten gjorde. Den som inte kan släppa arbetet har oftare ett arbete som inte går att släppa än en läggning som håller kvar.

Ett fynd i samma sammanställning går emot det de flesta väntar sig. Det var främst de **utmanande** kraven, inte de hindrande, som störde distanseringen. Det som är engagerande följer alltså med hem lika gärna som det tunga, kanske hellre. Det är värt att minnas när verktygsdelen längre fram säger att utmanande krav ger något tillbaka. De gör det, men de betalas också på kvällen.

Kühner med kollegor undersökte det arbete som utförs efter arbetstid med hjälp av teknik. Den starkaste förklaringen var inte personlighet utan **förväntan om tillgänglighet**, alltså en norm på arbetsplatsen. Beteendet hängde ihop med sämre distansering och mer konflikt mellan arbete och fritid, och det var vanligare ju högre befattning personen hade. Kvällsmejlet i inledningen är alltså inte en detalj utan själva mekanismen.

Pausen som faktiskt gör något

En invändning mot allt ovan är att det beskriver ett tillstånd snarare än något som går att göra något åt. Den invändningen håller inte längre. Sonnentag, Cheng och Parker sammanfattade 2022 forskningsläget och konstaterar att **återhämningsprocesser går att förbättra med avsiktliga träningsprogram**. De delar in återhämtningen i fyra arenor: pauser under arbetsdagen, kvällar, helger och semestrar. Den arena som organisationer talar om är semestern, och den infaller en gång om året. Pauserna infaller varje dag.

Fyra studier ger ovanligt konkreta besked om pausen, och de hänger ihop.

Blasche med kollegor jämförde fyra betingelser under en fyra timmar lång och mentalt krävande uppgift: ingen paus, ostrukturerad paus, paus med fysisk aktivitet och paus med avslappningsövning. Alla pauser slog ingen paus, men fysisk aktivitet gav dessutom mer energi än den ostrukturerade pausen, och avslappning gav dessutom mindre trötthet. Effekten satt kvar minst tjugo minuter in i det fortsatta arbetet.

Sianoja med kollegor lät 97 anställda göra en femton minuter lång övning på lunchen under tio arbetsdagar. Den ena gruppen promenerade i en park, den andra gjorde avslappningsövningar. Båda fungerade, men genom **olika mekanismer**. Promenaden verkade genom att den var rolig. Avslappningen verkade genom att deltagarna kopplade bort arbetet, och sänkte dessutom anspänning och trötthet direkt.

Kühnel med kollegor följde 107 anställda under fem arbetsdagar med två mätningar per dag. Korta självvalda pauser **på eftermiddagen** hängde ihop med högre engagemang. Pauser på förmiddagen gjorde det inte. Och det viktigaste fyndet är obekvämt: **pauserna kompenserade inte för dålig sömn**.

Albulescus metaanalys av 22 urval visar samtidigt var gränsen går. Mikropauser ökade energin och minskade tröttheten, båda med små effekter omkring 0,35, men effekten på prestation var inte statistiskt säkerställd. Ju längre pausen var, desto större blev prestationseffekten, och författarnas slutsats är att återhämtning från något verkligt krävande behöver mer än tio minuter.

Sammantaget: femton minuter, på eftermiddagen, med ett bestämt innehåll valt efter om personen är trött eller tom. Och pausen är till för personen, inte för resultatet. Det är rimligare att säga så när man inför den, och det håller när någon frågar efter belägg.

Återhämtningsparadoxen

Här kommer kapitlets viktigaste fynd, och det är obekvämt.

Sonnentag formulerade det som en paradox: **de perioder då behovet av återhämtning är som störst är också de perioder då återhämtningen fungerar som sämst.** Förklaringarna är grubblandet, den störda sömnen och den försvagade självregleringen, alltså att förmågan att styra sig själv sviktar just när belastningen är hög.

Konsekvensen är att råd om egen återhämtning träffar sämst hos den som behöver dem mest. Att säga åt någon som är på väg att ta slut att sova bättre och träna mer är ungefär som att be någon springa ifrån sin egen trötthet. Det som återstår är att ändra villkoren, och där är det inte individen som har rodret.

Paradoxen säger också något om ordningen mellan insatser. All träning i att hantera belastning förutsätter att den som ska träna har kraft kvar att öva. Därför kommer sömnen och belastningen först och träningen sedan. Att erbjuda ett program i motståndskraft till någon som inte sover är att be henne bygga med verktyg hon inte orkar lyfta.

Chefen som arbetsmiljö

Att ledarskap påverkar hälsa är lätt att påstå och svårare att belägga. Tre studier gör det ändå svårt att vifta bort.

Nyberg med kollegor följde drygt tre tusen anställda män i tio år inom det svenska WOLF-projektet. Ju högre medarbetarna skattade sin närmaste chefs ledarskap, desto lägre var risken för hjärtinfarkt, och sambandet var starkare ju längre personen arbetat på arbetsplatsen. Antalet händelser är litet och urvalet består bara av män, så resultatet ska hållas försiktigt.

Sørensen med kollegor följde 53 157 danska anställda mot sjukfrånvaro hämtad ur register i stället för ur enkäter. De som skattade sin chefs ledarskap lägst hade omkring sextio procent högre risk för lång sjukfrånvaro, med ett stegvis mönster. En försämring av ledarskapet mellan mätillfällena syntes också i frånvaron.

Stengård med kollegor följde svensk vård och omsorg över fyra mätväggar och fann att dåligt skattat ledarskap förutsade sjukfrånvaro två år senare. Det överraskande var att sambandet inte gick via de psykosociala arbetsvillkoren. Chefen tycks alltså påverka på något annat sätt än genom att forma arbetsmiljön i den mening vi brukar mäta den. Vad det andra sättet består i vet vi inte.

En brasklapp hör hemma här: i samtliga studier är ledarskapet skattat av medarbetarna. En del av sambandet kan alltså handla om hur arbetsplatsen mår i stort snarare än om chefen som person.

När någon redan har tagit slut

Två studier läses bäst tillsammans, och tillsammans säger de något viktigt om när en insats gör nytta.

Ahola, Toppinen-Tanner och Seppänen gick igenom insatser riktade till anställda som **redan** hade utmattningssymtom. Metaanalysen av de randomiserade individinriktade prövningarna visade ingen effekt på vare sig utmattning eller cynism. Underlaget räckte inte heller för att bedöma insatser som kombinerade individ och organisation. Slutsatsen är inte att ingenting hjälper, utan att vi vet påfallande lite om vad som gör det.

Moen med kollegor gjorde tvärtom. I en grupprandomiserad studie ändrade organisationen villkoren: medarbetarna fick större kontroll över när och var arbetet utfördes, och cheferna tränades i att stödja medarbetarnas privatliv. Efter tolv månader hade utmattning och upplevd stress minskat och tillfredsställelsen ökat. Sedan köptes företaget upp, och effekterna försvann nästan helt.

Läs dem i par. Insatser som kommer efter, och som riktar sig mot individen, har svagt stöd. Insatser som ändrar villkoren fungerar, men de är ömtåliga och tål inte en omorganisation.

Diagnosen som är på väg bort

En sak som förvirrar många just nu förtjänar en rak beskrivning. **Utmattningssyndrom avvecklas som svensk diagnos.** Sverige går från ICD-10 till ICD-11, och WHO tillåter inte längre nationella tilläggs-koder. Sverige var det enda landet i världen som använde diagnosen.

Koden ligger kvar så länge ICD-10-SE används. ICD-11 införs i dödsorsaksregistret den 1 januari 2027 och i hälsodataregistren den 1 januari 2028, med en övergångsperiod då båda accepteras. Socialstyrelsen planerar i nuläget ingen motsvarande kod och har regeringens uppdrag att ta fram kunskapsstöd, med slutredovisning senast i oktober 2027.

Bedömningarna går isär. Somliga ser avvecklingen som rimlig eftersom det knappt finns evidensbaserad behandling för tillståndet. Andra varnar för att tomrummet ger regional variation och förhastade lösningar, och för att arbetsgivare tappar ansvars känsla när diagnosen försvinner.

Rådet till en chef är att inte bygga sitt arbete på en diagnos. Tala hellre om stressrelaterad utmattning, och håll fokus på arbetsvillkoren, som består oavsett hur tillståndet kodas.

Vad forskningen inte kan säga

Fyra ärliga förbehåll. Det mesta som mäts i arbetslivet är självskattat, och en person som mår dåligt skattar också sin arbetsmiljö mörkare, vilket gör att sambanden kan se starkare ut än de är. Mycket av grundforskningen om återhämtning bygger på dagboksstudier över korta perioder, vilket säger mer om veckan än om året. Interventionsforskningen är tunn, särskilt när det gäller organisationsinriktade insatser, som är svåra att randomisera. Och om chefers egen stress finns förvånansvärt lite: det saknas metaanalyser och nordiska longitudinella studier med chefer som studieobjekt, så påståenden om att chefer skulle må sämre eller bättre än sina medarbetare bör tas med stor försiktighet.

Modellerna

Krav och resurser. Arbetsvillkor i två slag: sådant som kostar energi och sådant som gör arbetet möjligt. Modellens styrka är att den gör belastning till en fråga om arbetets utformning i stället för om personlighet. Dess svaghet är att den är så rymlig att nästan allt får plats, vilket gör den svår att motbevisa.

De fyra återhämtningsupplevelserna. Distansering, avkoppling, att behärska något nytt och kontroll. Modellen gör återhämtning mätbar och visar att ledighet i sig inte räcker. Dess svaghet är att den mäter upplevelser, inte tillstånd i kroppen.

Illegitima uppgifter. Onödiga och orimliga uppgifter som en egen sorts belastning, skild från mängden. Modellens styrka är att den pekar på något som går att ta bort. Dess svaghet är att bedömningen är personens egen, vilket också är själva poängen.

Emotionsregleringens två tidpunkter. Tidigt, alltså att tolka om situationen innan känslan byggs upp, eller sent, alltså att hålla tillbaka uttrycket när den redan finns där. Modellens styrka är att den gör en osynlig skillnad synlig och pekar ut var insatsen gör mest nytta. Dess svaghet är att den lätt läses som att det alltid går att tolka om, vilket inte stämmer när någon är hårt belastad.

Insats före eller efter. Fyra rutor: individinriktat eller organisationsinriktat, före eller efter att någon blivit sjuk. Forskningens stöd är ojämnt fördelat mellan rutorna, och det starkaste stödet finns i rutan organisationsinriktat och före.

Verktygen

Fem frågor att ställa varje kvartal

Ett kort samtal per medarbetare, tjugo minuter, med samma fem frågor varje gång. Poängen är serien, inte det enskilda tillfället.

- 1 **Vad i ditt arbete tar mest energi just nu?** Fråga efter situation, inte efter mängd.
- 2 **Vad gör du som känns onödigt?** Den frågan ställs sällan, och svaret kommer nästan alltid.
- 3 **Var har du minst inflytande?** Låg egenkontroll är ett av de två samband som håller bäst.
- 4 **Vem märker om du har det tungt?** Stöd är det andra.
- 5 **Vilken av de fyra återhämtningsupplevelserna är lägst hos dig just nu?** Distansering, avkoppling, att behärska något nytt eller kontroll. Poängen är inte summan utan vilken som är lägst, för det är där insatsen ska sättas in. Den som svarar högt på tre men lågt på kontroll har inget vilobehov utan ett självbestämmandebehov, och mer ledighet hjälper henne inte.

Att rensa bort det onödiga

En övning för gruppen som tar en timme. Var och en listar tre uppgifter som känns onödiga eller orimliga. Listorna läses högt utan att kommenteras. Därefter sorteras de i tre högar: sådant som kan tas bort direkt, sådant som måste göras men kan göras av någon annan eller mer sällan, och sådant som måste vara kvar men vars syfte behöver förklaras.

Den tredje högen är den viktigaste. En uppgift vars syfte är känt slutar ofta upplevas som illegitim även om den är lika tråkig.

Att skydda återhämtningen utan att förbjuda något

Fyra grepp som fungerar utan policy.

Skriv inte mejl på kvällen. Behöver du skriva ner något, spara det som utkast eller schemalägg utskicket till morgonen. Var uttrycklig om vad som gäller vid larm och vad som inte är larm. Fråga vad var och en behöver för att kunna släppa arbetet, eftersom svaren skiljer sig mer än man tror. Och tala om din egen återhämtning i konkreta termer, inte som en uppmaning till andra.

Ett förtydligande hör hit, eftersom det är lätt att göra tekniken till boven. I Kühners sammanställning var sambandet mellan kvällsarbete och faktisk anspänning svagt, och sambandet med prestation var till och med positivt. Det som sliter är inte mejlet utan förväntan om att det ska besvaras, och den förväntan är en norm som sätts uppifrån. Därför är den verksamma åtgärden att någon i ledningen säger högt att kvällsmejl inte förväntas besvaras. Det är en organisatorisk åtgärd, inte en individuell, och det är också skälet till att ett förbud sällan biter.

Att skapa utrymme åt sig själv

Fem steg som tar några minuter och som passar när något har hänt och du märker att du är på väg att svara direkt. Ordningen spelar roll, eftersom de tre första handlar om att sänka påslaget och de två sista om att fatta ett beslut.

- 1 **Vänta med svaret.** Skriv det gärna, men skicka det inte. Det mesta som kändes akut på tisdagen är inte det på onsdagen.
- 2 **Sätt ord på det.** Benämnen känslan för dig själv, med ett ord som är rimligt precist: irriterad, orolig, besviken, överkörd. Det räcker att tänka det, och det behöver inte sägas till någon.
- 3 **Ta ett steg tillbaka.** Beskriv situationen i tredje person eller fråga vad du skulle säga till en kollega som berättade exakt det här för dig. Frågan är varför det blev som det blev, inte hur det kändes.
- 4 **Pröva en annan tolkning.** Vilken läsning av det som hände är minst lika rimlig som din första? Det handlar inte om att tänka positivt utan om att inte fastna i den första tolkningen.
- 5 **Bestäm vad du gör.** Ett steg, en tidpunkt, en person.

Den strukturella versionen av samma sak är enkel och underskattad: bokad tid i kalendern som inte har någon annan än dig i sig. Det är ingen lyx för den som leder, utan förutsättningen för att steg tre och fyra ska hinna hända över huvud taget.

Samtalet med den som håller på att ta slut

Sex tecken som brukar komma före: sömnen försämras, arbetet tar längre tid än förr, personen slutar delta i det sociala, humöret svänger, återhämtningen på helgen räcker inte längre, och personen börjar tala om sig själv som otillräcklig.

Fyra saker att göra i samtalet. Beskriv vad du har sett, konkret och utan tolkning. Fråga hur personen själv ser på det. Ta bort något på riktigt, inte i teorin, och gör det samma vecka. Och koppla in företagshälsovården hellre en gång för tidigt än en gång för sent, eftersom evidensen för insatser efteråt är svag.

Undvik att bygga samtalet på balans i livet. Den som redan är utmattad har sällan kraften att skapa balansen, och det är i regel arbetet som behöver ändras först.

Innan du lägger till något: utmaning eller hinder

Alla krav sliter inte likadant, och skillnaden är den mest användbara sorteringen jag känner till när något nytt ska läggas på en grupp.

LePine, Podsakoff och LePine prövade uppdelningen metaanalytiskt. **Utmanande krav**, alltså sådant som är krävande men leder någonstans, som ansvar, komplexitet, tidspress i ett arbete man tror på, hängde ihop med högre motivation och bättre prestation samtidigt som de kostade energi.

Hindrande krav, alltså sådant som står i vägen utan att leda någonstans, som otydliga roller, rollkonflikt, administrativa hinder och osäkerhet om vad som gäller, hängde ihop med lägre motivation, sämre prestation och mer utmattning. Båda sorterna gav påfrestning. Bara den ena gav något tillbaka.

Testet inför varje tillägg blir därför kort. Leder det här någonstans för den som ska göra det? Vet personen varför? Och om svaret är nej på båda, är det då ett hinder som vi själva har byggt?

Tre förbehåll hör hit. Sorteringen sitter inte i uppgiften utan i hur den upplevs, så samma krav kan vara utmanande för den ena och hindrande för den andra. Ramverket har kritiserats för att gå i cirkel, eftersom ett krav ibland kallas utmanande just därför att det visade sig hänga ihop med något gott. Och det tredje står i forskningsdelen: det var de utmanande kraven som störde distanseringen mest, så även de krav som ger något tillbaka betalas på kvällen. Använd uppdelningen som en fråga att ställa, inte som en etikett att sätta.

Sömnen först

Om något ska prioriteras när en period blir tung är det sömnen, och det gäller särskilt den som leder andra.

Barnes med kollegor följde chefer och deras medarbetare dag för dag under tio arbetsdagar, där båda parter rapporterade var för sig. De dagar en chef hade sovit dåligt skattade medarbetarna chefens beteende som mer nedbrytande, och arbetsgruppens engagemang var lägre samma dag. Sambandet gick via chefens egen självkontroll, och det gällde sömnens **kvalitet**, inte antalet timmar. Studien bygger på dagliga skattningar och kan inte visa orsak och verkan med säkerhet, men riktningen stämmer med det kapitlet i övrigt säger om pannloben och långvarig belastning.

Det praktiska av det är obekvämt men enkelt. Din sömn är inte en privatsak när du leder andra, eftersom den syns i hur du bemöter dem dagen efter. Att flytta en sen kväll är ofta en billigare arbetsmiljöinsats än den utbildning man annars hade bokat.

Och har sömnen varit dålig i mer än några veckor finns ett besked som förvånar många. Den europeiska insomni-riktlinjen, uppdaterad 2023 av Riemann och fyrtiofyra medförfattare, rekommenderar **kognitiv beteendeterapi vid insomni**, på engelska cognitive behavioural therapy for insomnia och förkortad CBT-I, som förstahandsbehandling för vuxna i alla åldrar, med högsta evidensgrad, och det gäller både när behandlingen ges av en person och när den ges digitalt. Läkemedel finns med i riktlinjen, men som andrahandsval och för högst fyra veckor. Antihistaminer, antipsykotika och växtbaserade preparat rekommenderas inte alls vid insomni. Den vanliga ordningen i praktiken är den omvända, vilket är värt att veta både för egen del och den dag någon i gruppen berättar att hon inte sover.

Tre insatser som ofta inte biter

Det här avsnittet finns för att spara både pengar och besvikelse. Tre vanliga åtgärder har svagare stöd än deras popularitet antyder.

Att lära den enskilde hantera stressen bättre, medan villkoren står kvar. Insatser som riktas mot personen efter att belastningen redan gjort sitt visade ingen effekt på utmattningen i den genomgång Ahola med kollegor gjorde. Lägg därtill återhämningsparadoxen, och man ser varför: den som är hårdast belastad har minst kraft kvar att genomföra det man just har lärt sig.

Resiliensträning i den form den brukar köpas. Att stärka en person kan hjälpa personen, men det ändrar inte exponeringen, och formen avgör mer än de flesta tror. Vanhove med kollegor vägde samman 42 urval och fann en liten genomsnittseffekt som dessutom klingade av, från 0,26 direkt efter insatsen till 0,07 vid senare mätning. Joyce med kollegor kom fram till mer än det dubbla, men mätte med validerade resiliensformulär i stället för med utfall i arbetet. Träningen flyttar alltså det formulären mäter tydligare än den flyttar hur människor sedan fungerar. Mest användbart är Vanhoves moderatoranalyser, på engelska moderator analysis, alltså analyser av under vilka omständigheter något fungerar snarare än om det fungerar. Bäst gick **samtalet ett mot ett**, därefter kurs i grupp, sämst datorbaserade kurser och upplägg där man först utbildar interna utbildare. Den form som brukar köpas är alltså den med svagast stöd. Britt med kollegor lägger till att forskningen sällan dokumenterar att deltagarna faktiskt mött någon motgång, så det som mäts oftast är en kapacitet för motståndskraft, på engelska capacity for resilience, och inte motståndskraft som visats i praktiken. Robertson med kollegor gick igenom fjorton studier och sorterade utfallen i fyra kategorier. Bilden blir ojämn på ett upplysande sätt: en stor effekt på psykisk hälsa och subjektivt välbefinnande, men tunnare underlag på psykosociala, fysiologiska och prestationsrelaterade utfall. Träningen påverkar alltså tydligast hur människor mår, inte hur de presterar. De konstaterar också att **de flesta program med stöd bygger på ett kognitivt beteendeariktat angreppssätt**, och att det förefaller klokt att ha med ett inslag av individuellt stöd anpassat efter deltagarens behov.

Ett motexempel är värt att ta med, eftersom det gör rådet användbart när budgeten inte räcker till samtal för alla. Joyce med kollegor lottade 24 brandstationer och lät 143 brandmän gå ett **helt digitalt** program på sex pass. Det fungerade, och effekten fanns kvar efter sex månader. Skillnaden mot de datorbaserade kurser som går dåligt i Vanhoves sammanställning tycks ligga i att målgruppen var riktad och verkligt belastad, att innehållet var strukturerat och gick att öva på, och att deltagandet följdes upp.

Slutsatsen är inte att avstå från träning, utan att rikta den, dosera den, välja samtalet före halvdagen och ändra villkoren parallellt. En organisation som bara tränar motståndskraft har flyttat frågan, inte löst den.

Att mäta mängd i stället för villkor. Den vanliga enkätfrågan om upplevd arbetsbelastning fångar sällan det som bär tyngst. I Aronssons genomgång var det egenkontroll och stöd som nådde måttligt stark evidens, inte mängden i sig. Frågar du bara efter hur mycket folk har att göra får du också bara svar om mängden.

Det som återstår är obekvämt enkelt. Något i arbetet behöver ändras, och det är sällan den som är mest belastad som kan göra den ändringen.

Om ni ändå ska köpa något

Avsnittet ovan kan läsas som en uppmaning att avstå. Det är det inte. Det forskningen stöder är en snävare och dyrare insats än den som brukar upphandlas.

- 1 **Bestäm vem, och bjud inte in alla.** Hos deltagare med förhöjd risk var effekten svag direkt men starkare senare, och för övriga tvärtom. En frivillig inbjudan når dem som redan har mest resurser. Låt chefen boka i stället för att medarbetaren ska ansöka, så slipper den mest belastade be om hjälp.
- 2 **Träna något bestämt.** Kognitiv beteendeterapi och mindfulness har stöd, alltså moment som går att öva på. En föreläsning tränar ingenting.
- 3 **Välj samtalet före kursen, men underskatta inte ett riktat digitalt program.** Ett mot ett har bäst stöd. Räcker pengarna inte till alla, gör det ordentligt för dem med störst behov i stället för tunt för alla. Välj bort upplägget att först utbilda interna utbildare, som är billigast per deltagare och sämst i data.
- 4 **Dosera, och bygg in fullföljandet.** I den randomiserade studien fanns de största förbättringarna hos dem som slutfört fem till sex av sex pass. Under fem tillfällen är sannolikt för lite. Boka alla tillfällen i kalendern före start och följ upp den som missar två gånger, som stöd och inte som kontroll.
- 5 **Bestäm måttet först.** I samma studie ökade den **adaptiva** resiliensen, alltså förmågan att ställa om löpande, medan den **återhämtande**, alltså förmågan att studsa tillbaka, inte gjorde det. Mäter ni det andra men tränar det första ser insatsen ut att ha misslyckats trots att den fungerat. Använd jämförelsegrupp, och mät om efter ett halvår, för det är då effekten brukar ha försvunnit.
- 6 **Ändra villkoren parallellt, och kontrollera ordningen.** Egenkontroll och stöd förutsäger utmattning bäst, och ingen träning kompenserar för dem. Kontrollera också att deltagarna sover, eftersom den som inte sover lär sig sämre.

Almost everything will work again if you unplug it for a few minutes.

ANNE LAMOTT

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet, och var kände du motstånd?

Det du landar i

Titta på dina svar från Gör detta först. Vilken av dina tre onödiga uppgifter kan du faktiskt ta bort, och vad hindrar dig?

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan: »När ... då ska jag ...« Välj gärna något som rör din egen tillgänglighet.

Minsta första steg: _____ Senast den: _____

Frågan du tar med dig

En fråga kapitlet väckte som du inte är färdig med.

Om en månad

Sätt en påminnelse och kom tillbaka hit. Vad hände när du prövade, vad blev annorlunda mot vad du trodde, och vad blir nästa steg?

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, kategori Stress och återhämtning.

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11. Kunskapsbanken: Vad som hjälper när någon redan gått in i väggen · doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T. m.fl. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, 264. Kunskapsbanken: Arbetsmiljön och utmattningen · doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7
- Ayduk, Ö. & Kross, E. (2010). Analyzing negative experiences without ruminating: The role of self-distancing in enabling adaptive self-reflection. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(10), 841–854. Kunskapsbanken: Avståndet till dig själv avgör om eftertanken hjälper · doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00301.x
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10. Kunskapsbanken: Krav och resurser, tio år senare · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P. & Christian, M. S. (2015). »You wouldn't like me when I'm sleepy«: Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437. Kunskapsbanken: Chefens sömn och dagen därpå · doi.org/10.5465/amj.2013.1063
- Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A. m.fl. (2022). Give me a break! A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLOS ONE*, 17(8), e0272460. Kunskapsbanken: Korta pauser gör dig piggare, men de gör dig inte säkert bättre · doi.org/10.1371/journal.pone.0272460
- Bennett, A. A., Bakker, A. B. & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262–275. Kunskapsbanken: Fyra sätt att återhämta sig · doi.org/10.1002/job.2217
- Blasche, G., Szabo, B., Wagner-Menghin, M. m.fl. (2018). Comparison of rest-break interventions during a mentally demanding task. *Stress and Health*, 34(5), 629–638. Kunskapsbanken: Strukturerade pauser slår ostrukturerade, och effekten sitter kvar · doi.org/10.1002/smi.2830
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R. m.fl. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. Kunskapsbanken: Resiliensforskningen mäter sällan att någon faktiskt mött motgång · doi.org/10.1017/iop.2015.107
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. Kunskapsbanken: Att tänka om eller bita ihop · doi.org/10.1017/S0048577201393198
- Joyce, S., Shand, F., Tighe, J. m.fl. (2018). Road to resilience: A systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*, 8(6), e017858. Kunskapsbanken: Träning byggd på kognitiv beteendeterapi och mindfulness flyttar resiliensmått · doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017858
- Joyce, S., Shand, F., Lal, T. J. m.fl. (2019). Resilience@Work Mindfulness Program: Results from a cluster randomized controlled trial with first responders. *Journal of Medical Internet Research*, 21(2), e12894. Kunskapsbanken: Ett digitalt program på sex pass som faktiskt höll i sex månader · doi.org/10.2196/12894

- Kühnel, J., Zacher, H., de Bloom, J. & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 481–491. Kunskapsbanken: Pauser på eftermiddagen hjälper, och de lagar inte en dålig natt · doi.org/10.1080/1359432X.2016.1269750
- Kühner, C., Rudolph, C. W., Derks, D. m.fl. (2023). Technology-assisted supplemental work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103861. Kunskapsbanken: Jobbet som följer med hem · doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103861
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. doi.org/10.5465/amj.2005.18803921
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W. m.fl. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? *American Sociological Review*, 81(1), 134–164. Kunskapsbanken: När organisationen ändrar villkoren · doi.org/10.1177/0003122415622391
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T. m.fl. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: The Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(1), 51–55. Kunskapsbanken: Chefen och hjärtat · doi.org/10.1136/oem.2008.039362
- Riemann, D., Espie, C. A., Altena, E. m.fl. (2023). The European Insomnia Guideline: An update on the diagnosis and treatment of insomnia 2023. *Journal of Sleep Research*, 32(6), e14035. Kunskapsbanken: Behandlingen som rekommenderas först vid sömnsvårigheter · doi.org/10.1111/jsr.14035
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. Kunskapsbanken: Resiliensträning på jobbet, stark effekt på måendet och tunnare på resten · doi.org/10.1111/joop.12120
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L. m.fl. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32–56. Kunskapsbanken: Onödiga och orimliga uppgifter · doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996
- Sianoja, M., Syrek, C. J., de Bloom, J. m.fl. (2018). Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428–442. Kunskapsbanken: Femton minuter på lunchen, två vägar som leder olika · doi.org/10.1037/ocp0000083
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169–185. Kunskapsbanken: Återhämningsparadoxen · doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002
- Sonnentag, S., Cheng, B. H. & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9. Kunskapsbanken: Årsöversikten om återhämtning, fyra arenor och att det går att träna · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355
- Sørensen, J. K., Framke, E., Clausen, T. m.fl. (2020). Leadership quality and risk of long-term sickness absence among 53,157 employees of the Danish workforce. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(8), 557–565. Kunskapsbanken: Ledarskapskvalitet och lång sjukfrånvaro · doi.org/10.1097/JOM.0000000000001879
- Torre, J. B. & Lieberman, M. D. (2018). Putting feelings into words: Affect labeling as implicit emotion regulation. *Emotion Review*, 10(2), 116–124. Kunskapsbanken: Att sätta ord på det som skaver · doi.org/10.1177/1754073917742706

Vanhoose, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U. m.fl. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278–307. Kunskapsbanken: Resiliensprogram har liten effekt i genomsnitt, men moderatoranalyserna säger var nyttan finns · doi.org/10.1111/joop.12123

Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M. & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11(7), 1579–1598. Kunskapsbanken: Mindfulness på arbetsplatsen, 56 randomiserade studier sammanvägda · doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3

Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2072. Kunskapsbanken: Att koppla loss från arbetet · doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072

I kunskapsbanken finns även Rugulies med kollegor (2023) i The Lancet om arbetets orsaker till psykisk ohälsa, Montano med kollegor (2023) om ledarstilarnas andel i medarbetarnas psykiska hälsa, Stengård med kollegor (2021) om ledarskap och sjukfrånvaro i svensk vård och omsorg, samt McEwen (1998) om allostatisk belastning och Arnsten (2009) om stress och pannloben, båda under Hjärna och ledarskap.

Två längre texter på theorvar.com går djupare än kapitlet hinner: [Trött och tom är inte samma sak](#) om de fyra återhämtningsupplevelserna, sömnen, rörelsen och pauserna, och [Sex val avgör om resiliensträning gör nytta](#) om vad träning i motståndskraft ger och inte ger, och hur en insats behöver läggas upp.