Stressen

Om vad i arbetet som sliter, varför återhämtningen fungerar sämst just när den behövs mest, och vad en chef faktiskt rår över. Det är oftare vad som läggs på bordet än hur medarbetaren hanterar det.

Människor störs inte av tingen själva, utan av sina föreställningar om tingen.

EPIKTETOS

Encheiridion 5, nedtecknad av Arrianos omkring år 125, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

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

1. **Din senaste riktigt fria kväll.** Gå tillbaka till den senaste gången du kopplade 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.** Gå tillbaka till din senaste riktigt tunga period i arbetet. Vad var det som gjorde den tung: mängden, eller något annat, till exempel 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.

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 om det, 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 stress är den vanligaste enskilda orsaken till sjukskrivning 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 medarbetarnas bord, vad du tar bort, och vad du signalerar med din egen tillgänglighet.

Forskningen

FRÅGA

Vad skulle behöva ändras i arbetet om problemet inte satt hos personen?

En mening som brukar tillskrivas stressforskningens grundare Hans Selye säger att det inte är stressen som tar livet av oss utan vår reaktion på den. Ingen har kunnat visa var han skrev det, men meningen 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

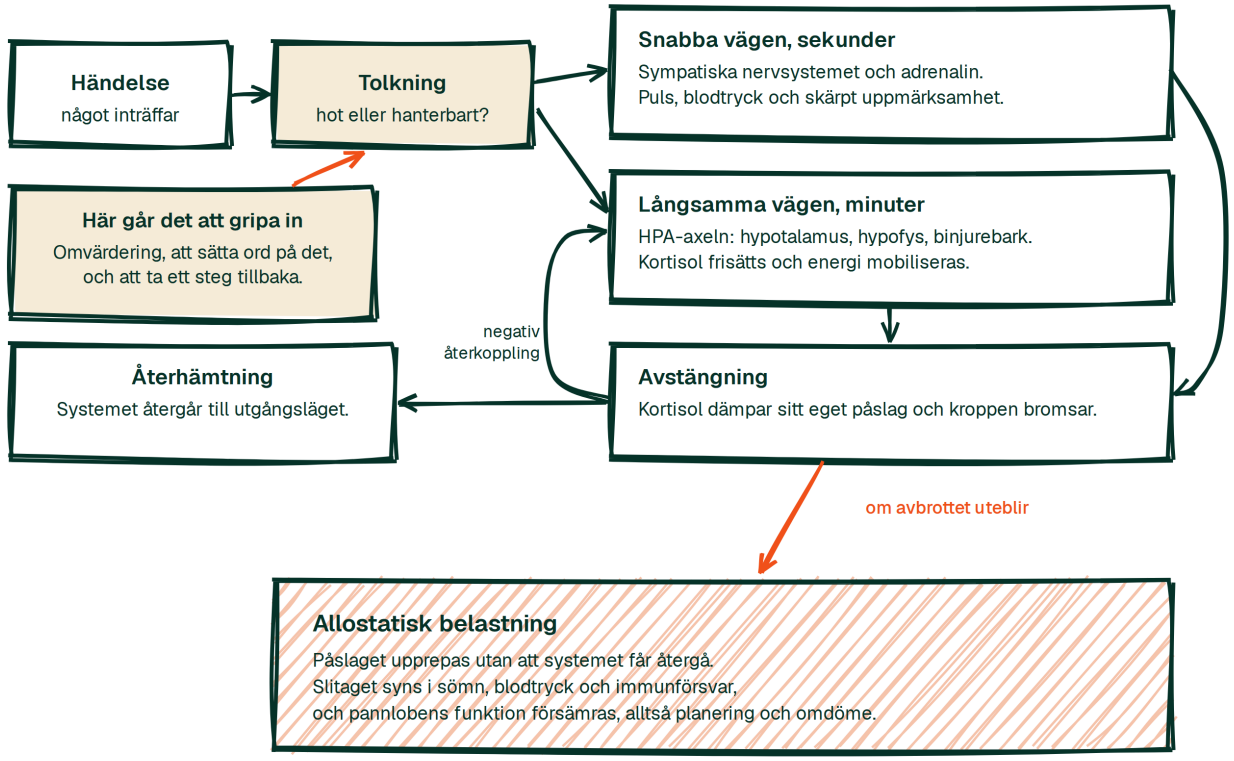
McEwen och Stellar (1993)
Archives of Internal Medicine

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** (allostatic load), som McEwen och Stellar (1993) införde, beskriver just det: kostnaden för att systemet gång på gång ställer om utan att få återgå. Slitaget syns då i blodtryck, sömn, immunförsvar och minne.

Arnsten (2009)
Nature Reviews Neuroscience

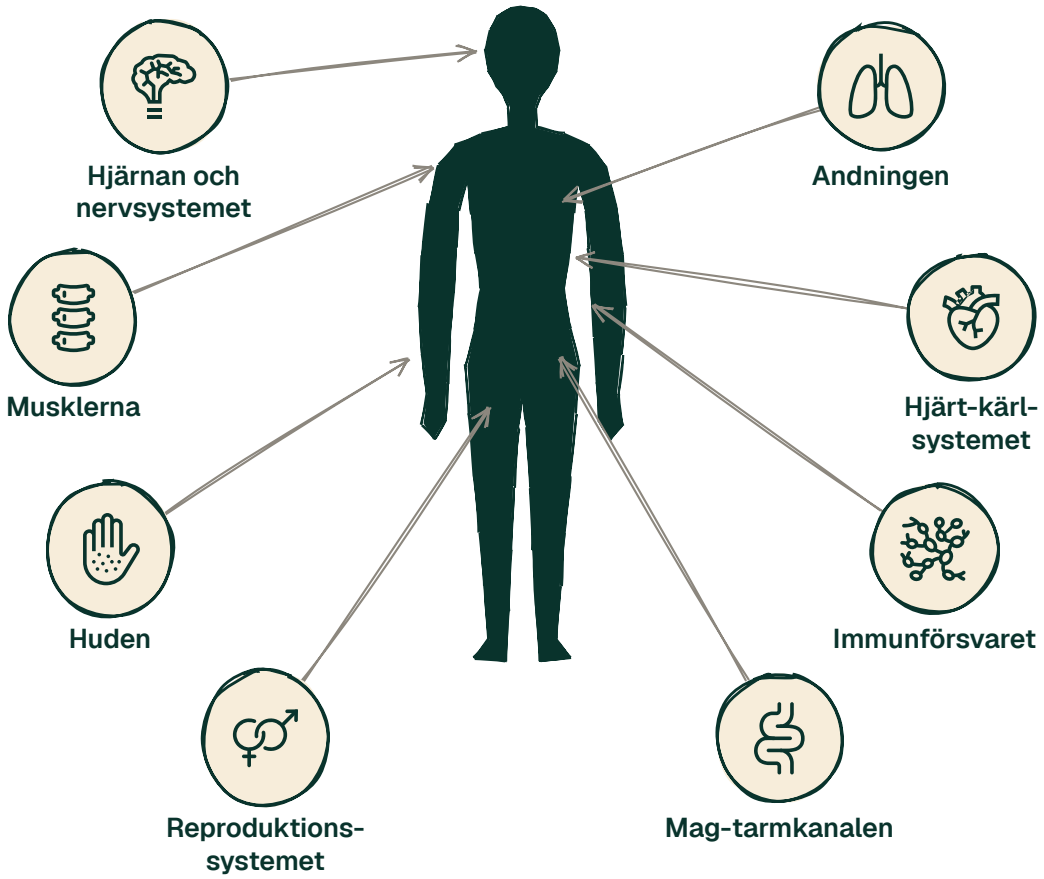
En sak till som är värd att veta för den som leder: långvarig stress påverkar just de förmågor en ledare behöver mest. Arnsten (2009) visar att prefrontala hjärnbarken (prefrontal cortex), alltså den del av hjärnan som håller ordning på planering, omdöme och impulskontroll, är särskilt känslig för långvarig stress. Vi blir alltså sämre på att leda oss ur situationen ju längre den pågår. Det är en obekväm ordning. Kapitel 4 återkommer till den.

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. Kortisolet 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.

Vad stressen gör i kroppen



Figur 2. Åtta system som svarar på stressreaktionen. Bilden visar var i kroppen påslaget märks, inte i vilken ordning det sker: systemen svarar samtidigt, det sympatiska nervsystemet på sekunder och HPA-axeln på minuter.

Bilden är en karta, inte en diagnos. Ett påslag som avbryts är ändamålsenligt i vart och ett av systemen här. Det är det uteblivna avbrottet som bygger slitage.

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

Att återta styrningen

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

Gross (2002) 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**.

Gross (2002)
Psychophysiology

Omvärdering (reappraisal) 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** (suppression) 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 uttrycket också reagerar med ökat påslag.

Två handgrepp har stöd i forskningen, och båda är enkla. Det första är att **sätta ord** på det man känner (affect labeling). Torre och Lieberman (2018) går igenom forskningen om att benämna känslor och finner att benämnandet i regel dämpar reaktionen, även när personen inte försöker reglera något. De finner också 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.

Torre och Lieberman (2018)
Emotion Review

Det andra är att **ta ett steg tillbaka från sig själv** (self-distancing). Ayduk och Kross (2010) skiljer mellan att gå in i minnet på nytt och att betrakta det på avstånd, alltså att

Ayduk och Kross (2010)
Social and Personality Psychology Compass

fråga varför det blev som det blev i stället för att återuppleva hur det kändes. Den distanserade formen hänger ihop med mindre grubbel (rumination) 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 återhämtningsparadoxen längre fram i kapitlet. Emotionsreglering kräver just den självstyrning som blir svagast när belastningen är hög. Det är ett verktyg för vanliga veckor. 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

Bakker m.fl. (2023)
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

Den mest använda kartan över arbetets belastning är krav- och resursmodellen (job demands-resources model), som Bakker, Demerouti och Sanz-Vergel sammanfattade på nytt 2023. Den delar in 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.

Aronsson m.fl. (2017)
BMC Public Health

Men hur säkert vet vi vilka villkor som faktiskt orsakar utmattning? Här får forskningen tala, även när svaret är obekvämt. Aronsson med kollegor (2017) gick igenom 25 prospektiva studier (prospective studies), alltså studier där arbetsmiljön mättes innan utfallet uppstod, och graderade evidensen enligt GRADE. Bara två samband nådde måttligt stark evidens: **låg egenkontroll** (job control) och **lågt stöd på arbetsplatsen** (social support) förutsade ökad emotionell utmattning (emotional exhaustion). När det gäller höga krav, hög arbetsbelastning, upplevd orättvisa och anställningsotrygghet (job insecurity) var underlaget begränsat.

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

De onödiga uppgifterna

Ett användbart begrepp i det här fältet är **illegitima arbetsuppgifter** (illegitimate tasks), som Semmer med kollegor införde (Semmer m.fl. 2015). Det är uppgifter som upplevs som onödiga, alltså sådant ingen egentligen behöver, eller som 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 Semmers tre studier hängde uppgifterna ihop med utmattning och med förbittring mot organisationen, även när man tog hänsyn till rollkonflikt och upplevd orättvisa. Den longitudinella delen, över två månader, visade att uppgifterna kom före stressreaktionen.

För en chef är detta handfast, eftersom uppgifterna går att ta bort. På de flesta arbetsplatser finns en samling rutiner som ingen längre vet syftet med.

FRÅGA

Vilken av dina uppgifter skulle ingen sakna om den försvann i morgon?

Semmer m.fl. (2015)
Work & Stress

Återhämtningen

Återhämtning är inte samma sak som ledighet. Sonnentag och Fritz (2007) visade att det går att skilja på fyra upplevelser, och att de gör olika saker.

Psykologisk distansering (psychological detachment) är att koppla bort tankarna på arbetet. **Avkoppling** (relaxation) är att varva ner. **Att behärska något nytt** (mastery) är att göra något utanför arbetet som utmanar och som man lyckas med. **Kontroll** (control) är att få bestämma över sin egen lediga tid.

Bennett, Bakker och Field (2018) vägde samman 299 effektstorlekar (effect sizes) från 54 urval, med sammanlagt 26 592 anställda, 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.

Sonnentag (2018)
Research in Organizational Behavior

Bennett m.fl. (2018)
Journal of Organizational Behavior

Wendsche och Lohmann-Haislah (2017)
Frontiers in Psychology

Wendsche och Lohmann-Haislah (2017) visade dessutom, i 91 urval med 38 124 anställda, 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 det.

Ett fynd i Bennetts sammanställning går emot det de flesta väntar sig. Det var främst de **utmanande** kraven (challenge demands), inte de hindrande (hindrance demands), 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 m.fl. (2023)
Journal of Vocational Behavior

Kühner med kollegor (2023) vägde samman 89 urval med 39 085 anställda. Sammanställningen gällde det arbete som utförs efter arbetstid med hjälp av teknik (technology-assisted supplemental work). Den starkaste förklaringen var inte personlighet utan **förväntan om tillgänglighet**, alltså en norm på arbetsplatsen (ρ = 0,45: av dem som upplever en tydlig förväntan ligger drygt sju av tio över mitten i kvällsarbete). 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 detta 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 konstaterade att **återhämtningsprocesser 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 konkreta besked om pausen, och de hänger ihop.

Blasche m.fl. (2018)
Stress and Health

Blasche med kollegor (2018) jämförde ingen paus, ostrukturerad paus, paus med rörelse och paus med avslappning hos 66 studenter under en fyra timmar lång krävande uppgift. Varje form av paus var bättre än ingen paus, men rörelse gav dessutom mer energi och avslappning mindre trötthet. Effekten satt kvar minst tjugo minuter in i det fortsatta arbetet. Sianoja med kollegor

Sianoja m.fl. (2018)
Journal of Occupational Health Psychology

(2018) lät 97 anställda promenera i en park eller göra avslappningsövningar på lunchen i femton minuter under tio dagar. Båda fungerade, men genom **olika mekanismer**: promenaden för att den var rolig, avslappningen för att deltagarna kopplade bort arbetet.

Kühnel med kollegor (2017) 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.**

Kühnel m.fl. (2017)
European Journal of Work and Organizational Psychology

Albulescus metaanalys (2022) av 22 urval visar samtidigt var gränsen går. Mikropauser (micro-breaks) ökade energin och minskade trötthetен, båda med små effekter (d = 0,36 respektive 0,35), vilket betyder att den som tog pausen i genomsnitt mådde bättre efteråt än ungefär sex av tio som inte gjorde det. Effekten på prestation var däremot inte statistiskt säkerställd, alltså för liten och osäker för att skiljas från slumpen. 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.

Återhämtningsparadoxen

Här kommer kapitlets viktigaste fynd, och det är obekvämt.

Sonnentag (2018) formulerade det som en paradox (the recovery 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 (self-regulation), alltså att förmågan att styra sig själv sviktar just när belastningen är hög.

Konsekvensen är att råd om egen återhämtning fungerar sämst för den som behöver dem mest. Att säga åt en människa som är på väg att ta slut att hon ska sova bättre och träna mer är ungefär som att be henne springa ifrån sin egen trötthet. Det som återstår är att ändra villkoren, och där är det inte individen som sitter vid 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 någon som inte sover ett program i motståndskraft (resilience) 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 påståendet.

Nyberg m.fl. (2009)
Occupational and Environmental Medicine

Nyberg med kollegor (2009) följde drygt tretusen 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, 74 på tio år, och urvalet består bara av män, så resultatet ska tolkas försiktigt.

Sørensen m.fl. (2020)
Journal of Occupational and Environmental Medicine

Sørensen med kollegor (2020) följde 53 157 danska anställda, med 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 mättillfällena syntes också i frånvaron.

Stengård m.fl. (2021)
BMC Public Health

Stengård med kollegor (2021) följde 2 333 anställda i svensk vård och omsorg över fyra mätvågor, alltså fyra mättillfällen med två års mellanrum, 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 sjukfrånvaron 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 de säger något viktigt om när en insats gör nytta.

Ahola m.fl. (2017)
Burnout Research

Ahola, Toppinen-Tanner och Seppänen (2017) gick igenom insatser riktade till anställda som **redan** hade utmattningssymtom. Metaanalysen av de fyra randomiserade individinriktade prövningarna (randomised controlled trials) 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 (2016) gjorde tvärtom. I en grupprandomiserad studie (cluster randomised trial) med 867 IT-anställda 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. Under studien köptes företaget upp, och hos dem som kom in efter beskedet om uppköpet syntes nästan inga effekter.

Moen m.fl. (2016)
American Sociological Review

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

Utmattningssyndrom (stress-related exhaustion disorder, ICD-kod F43.8A) avvecklas som svensk diagnos när Sverige går över från ICD-10 till ICD-11, eftersom WHO inte längre tillåter nationella tilläggskoder. Såvitt känt var Sverige det enda land som använde diagnosen. Övergången sker stegvis under 2027 och 2028, och när det här skrivs, hösten 2026, planerar Socialstyrelsen ingen ersättningskod. Bedömningarna går isär: somliga ser avvecklingen som rimlig eftersom det knappt finns evidensbaserad behandling för tillståndet, andra varnar för ett tomrum där arbetsgivare tappar ansvarskänsla. 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 förbehåll. Det mesta som mäts i arbetslivet är självskattat (self-report), 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 (diary studies) 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 finns få metaanalyser och nordiska longitudinella studier med chefer som studieobjekt.

Påståenden om att chefer skulle må sämre eller bättre än sina medarbetare bör därför 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 byggts 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, vår egen sortering och ingen forskningsmodell: 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. Den som vill ha ett mått att börja med kan göra stresstestet på theorvar.com/stress först; det ger en bild av belastning och återhämtning som samtalet sedan kan utgå ifrån.

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 sambanden 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. Förklara de fyra kort innan du frågar. 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 behöver inte mer vila utan mer självbestämmande, det första av de tre behoven i kapitel 2. Mer ledighet hjälper henne inte.

Att rensa bort det onödiga

En övning för gruppen. Den 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 lätt att underskatta. En uppgift vars syfte är känt slutar ofta upplevas som illegitim även om den är lika tråkig som förut.

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 ($\rho = 0{,}12$), och sambandet med prestation var till och med positivt ($\rho = 0{,}27$). 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 ingen förväntas besvara kvällsmejl. 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. De 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.** Benämn 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 där du är den enda deltagaren. 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 enligt vår erfarenhet 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 en användbar sortering när något nytt ska läggas på en grupp.

LePine, Podsakoff och LePine (2005) prövade uppdelningen metaanalytiskt. **Utmanande krav**, alltså sådant som är krävande men leder någonstans, till exempel ansvar, komplexitet och 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, till exempel 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.

LePine m.fl. (2005)
Academy of Management Journal

Testet inför varje tillägg blir därför kort, två frågor.

- Vart leder det här för den som ska göra det?
- Vad vet personen om varför det ska göras?

Saknar båda ett svar är tillägget sannolikt 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 vara ett cirkelresonemang, 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.

FRÅGA

Vad märker de du leder av hur du sov i natt?

Barnes med kollegor (2015) följde chefer och deras medarbetare dag för dag under tio arbetsdagar, och båda parter rapporterade var för sig. De dagar en chef hade sovit dåligt skattade medarbetarna chefens beteende som mer nedbrytande (abusive supervision), 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 som kapitlet i övrigt säger om prefrontala hjärnbarken och långvarig belastning.

Barnes m.fl. (2015)
Academy of Management Journal

Slutsatsen är obekväm men enkel. 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 insomniriktlinjen uppdaterades 2023 av Riemann och fyrtiofyra medförfattare. Den rekommenderar **kognitiv beteendeterapi vid insomni**, på engelska cognitive behavioural therapy for insomnia och förkortad CBT-I, som förstahandsbehandling för vuxna i alla åldrar. Evidensgraden är den högsta, och rekommendationen 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 för egen del och den dag någon i gruppen berättar att hon inte sover.

Riemann m.fl. (2023)
Journal of Sleep Research

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 återhämtningsparadoxen, 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 belastningen, och formen avgör mer än de flesta tror. Vanhove med kollegor (2016) vägde samman 42 urval och fann en liten effekt som klingade av, från $d = 0{,}26$ direkt efter insatsen till 0,07 vid en senare mätning: strax efter träningen mådde den genomsnittliga deltagaren något bättre än sex av tio som inte tränat. Några månader senare syntes nästan ingen skillnad. Bäst gick samtalet ett mot ett (one-on-one delivery), sämst datorbaserade kurser (computer-based delivery) och upplägg där man först utbildar interna utbildare (train-the-trainer), alltså de former som brukar köpas. Hur en insats ändå kan läggas upp, med stöd i Robertson med kollegor (2015) och Joyce med kollegor (2018, 2019), står i texten Sex val avgör om resiliensträning gör nytta på theorvar.com.

Att mäta mängd i stället för villkor. Den vanliga enkätfrågan om upplevd arbetsbelastning fångar sällan det som väger 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.

Joyce m.fl. (2018)
BMJ Open

Robertson m.fl. (2015)
Journal of Occupational and Organizational Psychology

Vanhove m.fl. (2016)
Journal of Occupational and Organizational Psychology

Belastning och stress är inte samma sak, och det är sällan mängden ensam som avgör.

Dina reflektioner

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

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

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

Det du tänker pröva

Skriv den som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Välj gärna något som rör din egen tillgänglighet.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

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

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, samt, under Hjärna & ledarskap, McEwen (1998) om allostatisk belastning och Arnsten (2009) om stress och prefrontala hjärnbarken.

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.

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

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

Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410-422. Kunskapsbanken: Varför omdömet sviktar under press · doi.org/10.1038/nrn2648

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, 25-53. Kunskapsbanken: Krav och resurser, tio år senare · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, 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

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

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 resiliensmåtten · 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. Kunskapsbanken: Alla krav sliter, men bara vissa ger något tillbaka · doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

McEwen, B. S. & Stellar, E. (1993). Stress and the individual: Mechanisms leading to disease. *Archives of Internal Medicine*, 153(18), 2093-2101. Kunskapsbanken: Begreppet som satte ord på stressens dolda kostnad · doi.org/10.1001/archinte.1993.00410180039004

McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171-179. Kunskapsbanken: Slitaget av att ständigt ställa om · doi.org/10.1056/NEJM199801153380307

Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W. m.fl. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *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: Recovery experiences as mediators. *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: Återhämtningsparadoxen · 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, 33-60. Kunskapsbanken: Årsöversikten om återhämtning, fyra arenor och att det går att träna · doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355

Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. · doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

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

Stengård, J., Peristera, P., Johansson, G. & Nyberg, A. (2021). The role of managerial leadership in sickness absence in health and social care: Antecedent or moderator in the association between psychosocial working conditions and register-based sickness absence? A longitudinal study based on a Swedish cohort. *BMC Public Health*, 21, 2215. · doi.org/10.1186/s12889-021-12236-z

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

Vanhove, 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

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