



Vägledning för psykisk hälsa under pandemin – stöd till chefer och HR

Från teori till praktik i coronatider

Med denna vägledning vill vi ge praktiskt stöd till chefer och HR för att de i sin tur ska kunna stötta medarbetare och andra chefer med anledning av de nya och förstärkta riskfaktorer för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro som tillkommit i och med pandemin.

Vägledningen består av tre delar:

- 1 Kunskapsunderlag:** *Hur har pandemin påverkat den psykiska hälsan hos välfärdens chefer och medarbetare?*
- 2 Råd:** *Forskares 10 råd för chefer och HR för att motverka psykisk ohälsa i coronatider*
- 3 Praktiskt stöd:** *Exempel på strategier och verktyg som kan användas i olika situationer på arbetsplatsen för att motverka psykisk ohälsa*

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) leder initiativet ”från teori till praktik i coronatider”. Arbetet syftar till att ge praktiskt stöd till chefer och HR utifrån kunskapsläget i pandemin, så att de i sin tur har stärkta förutsättningar att förebygga psykisk ohälsa (psykiska besvär och risk för att utveckla psykiatriska tillstånd) och sjukfrånvaro hos välfärdens medarbetare och chefer.

Innehållet i vägledningen är baserat på intervjuer och samtal med ungefär trettio olika forskare och experter, genomförda webinarier med chefer och HR inom kommuner och regioner samt lärdomar från meta-analyser och andra studier som publicerats inom området. Innehållet är sammanställt under perioden september – december 2020. Detta är version 1.0, daterad 2021-02-01.

Vägledningen och ingående material är kostnadsfritt och finns tillgängligt på stödlistan för psykisk hälsa i kristid: [klicka här](#) för att komma dit eller gå till www.stodlistan.se och välj ”Chefer och HR”. För ytterligare information kontakta Anna Östbom anna.ostbom@skr.se, Kristina Folkesson kristina.folkesson@skr.se eller Mats Stenberg mats.stenberg@skr.se.

Kunskapsunderlag: *Hur har pandemin påverkat den psykiska hälsan hos välfärdens chefer och medarbetare?*

På många arbetsplatser i kommuner och regioner har pandemin haft kraftig påverkan på förutsättningarna i arbetet och på arbetsmiljön. Arbetsmiljöarbetet är viktigare än någonsin. Medarbetare har utsatts för nya och förstärkta riskfaktorer som i sin tur kan öka risken för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro, men det finns även förhållanden som har förbättrats.

Vad upplevs ha blivit bättre? (exempel)

- Många medarbetare och chefer upplever att arbetet känns mer meningsfullt
- Stödfunktionerna upplevs fungera mer som just stöd till verksamheten
- Tillitsbaserad styrning med snabbare beslutsvägar upplevs ha ökat, vilket är uppskattat
- Samarbetet inom och mellan organisationer upplevs ha underlättats och nya samarbeten har uppstått

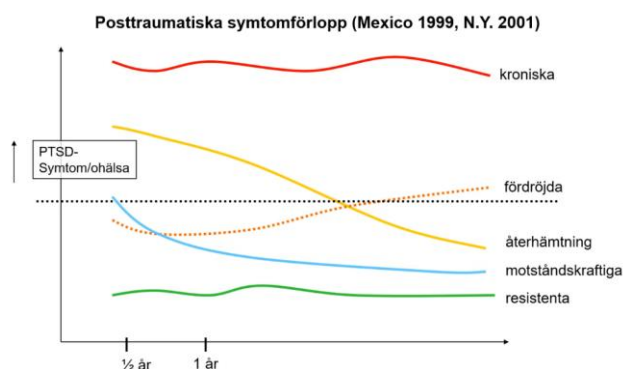
Hur upplevs behov och riskfaktorer kopplat till psykisk hälsa ha förändrats?

- **Nya behov har tillkommit** utifrån pandemin. I skolan har exempelvis behov uppstått kopplat till hantering av oro för smitta och konsekvenser av distansarbetsätt hos lärare, elever och föräldrar. Inom vård och omsorg har nya arbetsuppgifter tillkommit, många arbetsuppgifter ska genomföras i skyddsutrustning, risk och oro för smitta har tillkommit och fler arbetar i nya miljöer och med nya kollegor. Detta är exempel på förändringar som skapar nya risker kopplat till den psykiska hälsan och behov av stöd och verktyg för att hantera dessa.
- **Kända behov och risker omfattar nu fler grupper och individer**, exempelvis har fler personer fått ökat behov av återhämtning och risken för samvetsstress omfattar fler personer och inom sektorer som kanske inte tidigare exponerats för detta.
- **Förstärkta behov och risker för vissa personalgrupper**. Behov som tidigare förekommit i mindre utsträckning har i vissa fall ökat i intensitet och kan vara mer allvarliga. Exempelvis görs nya och svåra etiska prioriteringar inom vården. De medarbetare som upplevt en ökad arbetsbelastning under pandemin kan ha fått det svårare att få till en bra återhämtning.

Vad vet vi om konsekvenserna?

Sammantaget innebär de nya och förstärkta riskfaktorerna samt förändrade behoven en ökad risk för psykisk ohälsa hos medarbetare och chefer. Exempelvis löper vissa personer nu en större risk att utveckla utmattning, posttraumatisk stressyndrom (PTSD) och depression.

Symtomförloppet kan variera, både i hur det yttrar sig och vid vilken tidpunkt symtom uppträder. Bilden till höger¹ visar exempelvis hur medarbetare reagerar olika när de exponerats för traumatiska händelser som kan skapa PTSD. Vissa medarbetare är resistent eller motståndskraftiga mot PTSD och utvecklar inte ohälsa, andra utvecklar symtom tidigt och ytterligare en tredje grupp får fördröjda symtom som kan komma flera år efter händelsen.



¹ Norris, Tracy, Galea. Social Science & Med 2009;68

Råd: Forskares 10 råd för chefer och HR för att motverka psykisk ohälsa i coronatider

Symtom på stress och andra tecken på psykisk ohälsa är normala reaktioner under de omständigheter som en pandemi innebär. Många medarbetare kommer att ha gått igenom tillfälliga perioder av lägre psykiskt välmående under pandemin. Vissa löper risk att drabbas av bestående psykiska besvär som också kan utvecklas till psykiatriska tillstånd.

Utifrån detta har vi sammanställt tio råd från befintlig forskning om att motverka stress och andra tecken på psykisk ohälsa i arbetet. Det finns också en fördjupande sida med friskfaktorer att uppmuntra och riskfaktorer att uppmärksamma (se nästa sida). Råden är användbara både på kortare och längre sikt.

Medarbetare

1. Tydliggör för medarbetare att det är normalt och naturligt att reagera och känna på olika sätt under dessa omständigheter. Det är viktigt att inte medikalisera medarbetarnas reaktion. Medarbetarna behöver inکännande stöd och känna att någon lyssnar på dem.
2. Identifiera tidigt medarbetare, vilka riskerar att utveckla utmattning, PTSD eller depression och som är i behov av professionellt stöd.
3. Skapa mening med upplevelser som medarbetarna har varit med om genom att lägga tid på att ta reda på vad alla har lärt av krisen och kan ta med sig framåt.
4. Uppmuntra medarbetare att värna om sin återhämtning genom att själva exempelvis: identifiera små saker som fyller på energi, öva på medveten närvaro (att vara i nuet och ta en sak i taget), arbeta med andningstekniker för att komma ner i varv, skapa rutiner för återhämtning i vardagen.

Arbetsplatsen



5. Arbeta proaktivt med att erbjuda stöd så att medarbetare inte själva behöver be om detta. Samtidigt är det viktigt att sänka tröskeln för att be om hjälp och främja en kultur där medarbetare kan prata om sina upplevelser. Observera att samtal i grupp behöver vara frivilliga och att stöd ska utformas så det inte upplevs som ett krav.
6. Underlätta möjligheterna till socialt stöd och relationer. Arbeta för en kultur där kollegor stöttar varandra och hjälper till att hålla koll på varandras välmående.
7. Skapa förutsättningar för återhämtning på arbetsplatsen genom att främja en kultur där medarbetare påminner varandra att ta sig tid för återhämtning, etablera arbetssätt där medarbetare kontinuerligt håller sin chef informerad om hur de mår, skapa möjlighet till reflektion och bra avslut på arbetsdagen med rutiner för dokumentation och överlämning.

Övergripande ledning och styrning



8. Satsa på cheferna, både genom att värna om deras egen psykiska hälsa och genom att erbjuda verktyg för och kunskap om att stödja sina medarbetare på arbetsplatsen. Öka kännedomen hos chefer på alla nivåer om normala och naturliga krisreaktioner.
9. Lyssna på vad cheferna behöver och tillämpa en tillsbaserad styrning där chefer har förutsättningar och verktyg att genomföra sitt arbete. Det är viktigt att första linjens chefer får uppbackning från högre nivåer för att genomföra nödvändiga organisatoriska åtgärder. Psykologiskt stöd behöver byggas in i organisationen och vara en naturlig del i arbetet.
10. Ledare/chefer bör prioritera att komma ut och visa sig på arbetsplatsen för att medarbetare ska känna sig sedda och bekräftade.

Frisk- och riskfaktorer för psykisk hälsa i coronatider

Nedan finns sammanställt *friskfaktorer att uppmuntra* och *riskfaktorer att uppmärksamma* för att minska sannolikheten för psykisk ohälsa och sjukfrånvaro i coronatider. Dessa faktorer kommer fortsatt att vara viktiga efter pandemins slut. Yngre och oerfarna medarbetare kan ha förhöjda risker.

Individ 	<ul style="list-style-type: none">• Medvetenhet om egna reaktioner: förmåga till vila och återhämtning• Förmåga att bibehålla hygien och egenvård• Känsla av att arbetet har syfte och mening• Sociala kontakter på och utanför arbetet• Självmedkänsla• Hopp, optimism• Tilltro till egen förmåga• Delaktighet och inflytande
Arbetsplats 	<ul style="list-style-type: none">• Ökad uppmärksamhet på signaler för psykisk ohälsa (utgå från hur det var innan pandemin om möjligt) – implementera ett system för att tidigt upptäcka och förebygga psykisk ohälsa• Bra ledarskap och närvaro av chef på arbetet• Utvecklad kommunikation mellan medarbetare och ledare• Stärkt samarbete och teamarbete• Stöd för chefers och medarbetares sömn och nutrition• Stöd kopplat både till arbete och fritid• Samtalsstöd på plats där personalen ”vilar” (pausrum osv.)• Metoder för stöd på distans• Tillgängligt professionellt psykologiskt stöd som erbjuds aktivt till medarbetare/chefer• Valfungerande och aktivt arbetsmiljöarbete i hela linjen

Riskfaktorer att uppmärksamma³

Individ 	<ul style="list-style-type: none">• Irritabilitet, oro• Sömnstörning, koncentrationsstörning• Huvudvärk, nacksmärta, buksmärta och andra fysiska symptom som kan vara tecken på psykisk ohälsa (kroppsliga reaktioner)• Problem med relationer på arbetsplatsen• Ökat bruk av t.ex. alkohol eller droger
Arbetsplats 	<ul style="list-style-type: none">• Ökad förekomst av svåra beslut som framkallar samvetsstress• Ökad tidspress• Ökad risk för smitta/avsaknad av skyddsåtgärder• Arbete över egen färdighetsnivå• Skada, död eller svår sjukdom hos medarbetare eller känsla av fara för eget liv på arbetsplatsen• Bristande psykologiskt och socialt stöd på arbetsplatsen• Svårigheter att ta upp frågor om psykiskt välmående och psykiska besvär på arbetsplatsen

²Walton m.fl. 2020, Albott m.fl. 2020, Kiesely m.fl. 2020, Pollock m.fl. 2020, Havey m.fl. 2014, Vingård 2015

³Walton m.fl. 2020, Albott m.fl. 2020, Kiesely m.fl. 2020, Pollock m.fl. 2020, Vingård 2015, Durand m.fl 2012

3

Praktiskt stöd: Exempel på strategier och verktyg som kan användas i olika situationer på arbetsplatsen för att motverka psykisk ohälsa

Nedan finns exempel på strategier och verktyg för chefer och HR att använda i olika situationer på arbetsplatsen för att motverka psykisk ohälsa. Tanken är att de ska vara lätta att komma igång med och inte vara alltför tidskrävande att ta del av eller genomföra. Allt material finns på stödlistan för psykisk hälsa i kristid, [klicka här](#) eller gå till www.stodlistan.se och välj ”Chefer och HR”.

SITUATION	STRATEGI / VERKTYG	TIDSÅTGÅNG
ARBETSPLATSTRÄFF (APT)	<ul style="list-style-type: none"> • Stressdialogen från Suntarbetsliv – stöd i att prata om orsak till stress på jobbet • Forskning på 5 om samvetsstress från Suntarbetsliv – aktiviteter för att prata om samvetsstress • Webbinarium: ”Nytt om kris- och stödsamtal samt chefsstöd” – stöd för tidig upptäckt av psykisk ohälsa från Region Stockholm • Reflektionskort – från Region Stockholm att använda på APT för att reflektera över hur coronapandemin har påverkat oss • Etiska reflektionsgrupper – format där specifika situationer som uppstått i arbetet diskuteras utifrån ett etiskt perspektiv 	5-20 min 5-20 min 30-60 min 5-20 min 5-20 min
NÄR ARBETSDAGEN BÖRJAR	<ul style="list-style-type: none"> • Incheckning – strukturerad rutin för att starta arbetsdagen 	5-20 min
NÄR ARBETSDAGEN SLUTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Hemgångssamtal – kort samtal om dagen innan man går hem • ”Innan du går hem”-frågor – reflekterande frågor att diskutera vid arbetsdagens slut • ”Avsluta arbetsdagen” – tips på rutiner för att avsluta arbetsdagen och genomföra överlämning 	5-20 min 5-20 min 5-20 min
KORT SAMTAL I KORRIDOREN	<ul style="list-style-type: none"> • Fickkort – litet kort med tips och råd från Region Stockholm om hur man kan ta hand om sig själv och varandra • ”Snabbavspänning ” – en övning för att stanna upp i stunden och sänka spänningen 	5-20 min 5-20 min
I LUNCHRUMMET	<ul style="list-style-type: none"> • Forskningsöversikt – affisch med forskningsöversikt om att förebygga psykisk ohälsa att sätta upp på arbetsplatsen 	5-20 min
VID MEDARBETARSAMTAL VID TECKEN PÅ ATT NÅGON MÅR DÅLIGT VID ALLVARLIG HÄNDELSE	<ul style="list-style-type: none"> • ”Energihjulet” – övning för att reflektera över sin återhämtning och var man får energi ifrån • Fickkort – litet kort med tips och råd från Region Stockholm om hur man kan ta hand om sig själv och varandra • After Action Review – strukturerat sätt att reflektera över en händelse 	5-20 min 5-20 min 5-20 min
MELLAN KOLLEGOR	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiala stödpar – verktyg för kollegor att stötta varandra två och två • Kollegiala samtalsgrupper – format för reflekterande samtal med kollegor 	5-20 min 30-60 min
INTERN-KOMMUNIKATION FÖR DISKUSSION I LEDNINGSGRUPP	<ul style="list-style-type: none"> • Stödlistan – sprid länk till stödlistan i veckobrevet/på intranätet • Chefoskopet från Suntarbetsliv – verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar • Chefens arbetsmiljö från Suntarbetsliv – checklista som ger stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att undersöka chefers egen arbetsmiljö 	5-20 min 30-60 min 5-20 min
VID RISKBEDÖMNING	<ul style="list-style-type: none"> • Stress och balans från Suntarbetsliv – test för att uppmärksamma tidiga tecken på ohälsosam stressnivå • Checklista corona från Prevent – checklista för att undersöka pandemins påverkan på arbetsmiljön 	30-60 min 5-20 min
VID SKYDDSROND	<ul style="list-style-type: none"> • OSA-kompassen från Suntarbetsliv – översikt av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. 	30-60 min