



# Vägledning för hantering av samvetsstress – stöd till chefer och HR

## Från teori till praktik i coronatider

Med denna vägledning vill vi ge ett praktiskt stöd till chefer och HR för att de i sin tur ska kunna stötta medarbetare och chefer i hantering av samvetsstress – något som blivit extra aktuellt under pandemin då medarbetare ställts inför nya extraordinära situationer med svåra beslut.

Vägledningen består av tre delar:

- 1 Kunskapsunderlag:** *Vad är samvetsstress och varför har det blivit extra aktuellt under pandemin?*
- 2 Råd:** *Forskares 10 råd till chefer och HR för att hantera samvetsstress*
- 3 Praktiskt stöd:** *Exempel på strategier och verktyg som kan användas i olika situationer på arbetsplatsen för att hantera samvetsstress*

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 1.1, daterad 2021-10-20.

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](http://www.stodlistan.se) och välj ”Chefer och HR”. För ytterligare information kontakta Anna Östbom [anna.ostbom@skr.se](mailto:anna.ostbom@skr.se), Kristina Folkesson [kristina.folkesson@skr.se](mailto:kristina.folkesson@skr.se) eller Mats Stenberg [mats.stenberg@skr.se](mailto:mats.stenberg@skr.se).

Arbetet finansieras av Afa Försäkring och har tidigare medfinansierats av Vinnova.

## Kunskapsunderlag: Vad är samvetsstress och varför har det blivit extra aktuellt under pandemin?

Samvetet är i grunden en tillgång i vår vardag och fungerar som vägledning i många av våra beslut. Vi kan följa samvetet och får i vanliga fall också lagom doser av dåligt samvete ("jag borde träna mer", "jag ringer inte min släkting tillräckligt ofta" etc.).

### Vad är samvetsstress?

Samvetet fungerar också i svåra situationer, exempelvis i arbetet, som en varningssignal utifrån vår moraliska kompass. I dessa situationer kan stress bottna i att man känner sig otillräcklig eller att man exempelvis fattat ett beslut som inte känns helt rätt. Den stressen kan benämnas som samvetsstress och är en normal reaktion på en svår situation – det är inte konstigt att känna så. Samvetsstress kan ta sig uttryck på olika sätt genom exempelvis ilska, frustration, sorg eller nedstämdhet.

*Moralisk och etisk stress* är närliggande begrepp till samvetsstress. De används för att beskriva den stress som uppstår när man inte kan göra det som man upplever är moraliskt rätt.

I det här dokumentet har vi valt att genomgående använda samvetsstress som begrepp men dokumentet är baserat på forskning kring alla tre begreppen.

### Varför bör man i och med pandemin vara särskilt uppmärksam på samvetsstress?

Under pandemin har frågan om samvetsstress blivit mer aktuell då medarbetare inom regionala och kommunala verksamheter ställts inför nya extraordinära situationer, där de kan behöva fatta svåra beslut. Exempel på sådana typer av situationer presenteras på nästa sida.

*"Nu under pandemin har det blivit mer tydligt och man pratar mer om moralisk stress, just för att behoven är större samtidigt som man har begränsade och ibland bristande resurser."*

- Forskare inom moralisk stress

Samvetsstress kan vara en riskfaktor för att utveckla ett psykiatriskt tillstånd, exempelvis depression eller PTSD, vilket gör det viktigt att fånga upp och hantera den ökade samvetsstressen på arbetsplatsen.

## Exempel på situationer från pandemin där samvetsstress kan förekomma

Samvetsstress kan uppstå i olika typer av situationer och för att konkretisera hur detta kunnat ta sig uttryck under pandemin presenteras här exempel från olika typer av verksamheter.



*En rektor upplever att det är svårt att hantera oron från lärare kring smitta och smittspridning. Verksamheten följer alla direktiv men beskeden från förvaltningen och myndigheter är otydliga. Ingen vet vad som gäller och personalen skyller läget på rektorn. Allt fler medarbetare sjukanmäler sig nu för symtom och samtidigt hör fler och fler föräldrar av sig och ifrågasätter att de inte får lämna sina barn ens när de har en vanlig snuva.*



*En teamledare i äldreomsorgen har svårt att släppa en händelse en kväll i maj när hen sa ifrån mot en medarbetare som vägrade gå in till en misstänkt smittad brukare som larmat. Kollegan var orolig för att bli smittad trots att de hade tillgång till föreskriven personlig skyddsutrustning. Den aningen för hårda tillsägelsen om att de alla måste "göra sitt jobb" kändes befogad i stunden men helt fel så här en tid senare.*



*En sjuksköterska som arbetar på ett sjukhus fick under våren vid flera tillfällen hjälpa anhöriga att per telefon ta avsked från en make/maka, far eller mor. Trots att sjuksköterskan är van vid död, även under traumatiska förhållanden, var det tufft. Det hände att han gick ut och grät i personalrummet efteråt, där kollegor och chefer gav stöd och tröst. Nu ökar smittspridningen igen. Kanske måste han snart göra om samma sak, men vet inte om han orkar utsätta sig för det.*



*En socialsekreterare har kontakt med en barnfamilj med missbruksproblematik. I vanliga fall träffas de regelbundet, men direktiven i verksamheten innebär att socialsekreterarna ska avstå fysiska möten om det inte är absolut nödvändigt. De digitala mötena rinner ut i sanden och familjen slutar svara på kontaktförsök. Chefen står fast vid att de måste jobba efter direktiven, men socialsekreteraren befarar att det går utför med familjen.*



*En medarbetare har varit ansvarig för upphandling av skyddsutrustning till medarbetarna. Upphandlingen är genomförd, men oron växer hos medarbetaren för att något kan blivit fel och hur många medarbetare och patienter det då skulle påverka.*

## Råd: Forskares 10 råd för chefer och HR för att hantera samvetsstress

Samvetsstress är en normal reaktion på de extraordinära situationer som många chefer och medarbetare har ställts inför under pandemin. Många kommer att ha upplevt samvetsstress i någon utsträckning och för vissa riskerar den här stressen att sitta i långt efter pandemin. Dessa råd fokuserar på vad som är viktigt att tänka på när det kommer till samvetsstress och hur man kan hantera det. Det är viktigt att arbetet kopplat till detta utformas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

### Medarbetare

1. Uppmuntra medarbetare att själva reflektera över vad de tycker är rätt och fel. Bekräfta att det medarbetare gjort är bra nog utifrån vad som är möjligt, samt försök skapa förutsättningar för att medarbetare inte ska behöva tänka på jobbet hemma och få utrymme för återhämtning.
2. Framhåll för medarbetarna att samvetsstress är en normal reaktion på en svår situation – utan att normalisera medarbetares känsla av otillräcklighet eller stress över att ha fattat ett beslut som inte känns helt rätt.
3. Uppmana medarbetare att vara uppmärksamma på om de negativa känslorna eller tankarna stannar kvar och inte går över, både hos dem själva och andra. Uppmuntra medarbetare att ta upp vad de känner och ser, samt att, utifrån situationen, be om stöd för egen del eller erbjuda andra stöd. I vissa fall behövs mer omfattande professionella samtal.
4. Påminn medarbetarna om att de inte är ensamma i de beslut som framkallar samvetsstress.

### Arbetsplatsen

5. Var proaktiv och försök att förutse och identifiera de situationer som kan orsaka samvetsstress i just er verksamhet – exempelvis kortare tid per brukare på grund av sjukfrånvaro hos medarbetare, eller svårigheter att hålla kontakt med socialtjänstklienter på distans.
6. Arbeta för en öppen arbetsmiljö där medarbetare uppmuntras till reflekterande samtal och där det är naturligt att prata om svåra situationer. Att få reflektera kring frågor om samvetet kan vara ett gott stöd för att hantera situationerna både i stunden och efteråt. Hjälp åt att tillsammans skapa ett arbetsklimat där medarbetare kan tala om sina upplevelser utan att det finns rätt och fel.
7. Tillhandahåll stöd både genom frivilliga samtal i grupp och genom individuella lösningar. Lägg särskilt fokus på de individer som uppvisar tecken på psykisk ohälsa och var tydlig med att erbjuda professionell behandling.
8. Uppmärksamma och adressera om det uppstår en tystnadskultur kring riktlinjer och beslut på arbetsplatsen. Se till att medarbetarna kan lyfta frågor kring samvetsstress som uppstår, exempelvis genom att be alla att presentera frågor som ”gnagt” hos dem och se till att dessa kan diskuteras i ett öppet klimat. Detta tenderar att skapa goda vanor kring att prata om sina tankar och sina bedömningar med andra.

### Övergripande ledning och styrning

9. Se till att det finns en gemensam värdegrund med etiska prioriteringar på arbetsplatsen (t.ex. vilka prioriteringar som ska ligga till grund för svåra beslut). Skapa forum för att diskutera etiska dilemman på arbetsplatsen, exempelvis genom etiska ronder där medarbetare tillsammans med en handledare kan reflektera kring vad som orsakar samvetsstress.
10. Prioritera etiska frågor i styrning, ledning och kommunikation i organisationen och skapa förutsättningar för chefer och medarbetare att använda samvetet som tillgång.

## Praktiskt stöd: Exempel på strategier och verktyg som kan användas i olika situationer på arbetsplatsen för att hantera samvetsstress

Nedan finns exempel på strategier och verktyg för chefer och HR att använda i olika situationer på arbetsplatsen för att hantera samvetsstress. Tanken är att de ska vara lätta att komma igång med och inte 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](http://www.stodlistan.se) och välj ”Chefer och HR”.

SITUATION	STRATEGI / VERKTYG	TIDSÅTGÅNG
ARBETSPLATSTRÄFF (APT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stressdialogen från Suntarbetsliv</b> – stöd i att prata om orsak till stress på jobbet</li> <li>• <b>Forskning på 5 om samvetsstress från Suntarbetsliv</b> – aktiviteter för att prata om samvetsstress</li> <li>• <b>Reflektionskort</b> – från Region Stockholm att använda på APT för att reflektera över hur coronapandemin har påverkat oss</li> <li>• <b>Lära för inspiration (LIRA)</b> – verktyg för att skapa dialog om det egna arbetet, Region Sörmland</li> <li>• <b>Samtals- och aktivitetsguide</b> – SKR:s stöd för psykisk hälsa och välbefinnande på arbetet</li> <li>• <b>Film om moralisk stress</b> – kort film från SKR om moralisk stress och samvetsstress, med tips på konkreta verktyg</li> <li>• <b>APT-material</b> – från Örebro kommun att använda för att reflektera kring arbetssätt framåt</li> <li>• <b>APT-material</b> – från Ljungby kommun att använda för att reflektera kring tiden med corona</li> </ul>	5-20 min 5-20 min 5-20 min 30-60 min 5-20 min 5-20 min 30-60 min 30-60 min
NÄR ARBETSDAGEN BÖRJAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incheckning</b> – strukturerad rutin för att starta arbetsdagen</li> </ul>	5-20 min
NÄR ARBETSDAGEN SLUTAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>”Innan du går hem”-frågor</b> – reflekterande frågor att diskutera vid arbetsdagens slut</li> <li>• <b>Samtals- och aktivitetsguide</b> – SKR:s stöd för psykisk hälsa och välbefinnande på arbetet</li> </ul>	5-20 min 5-20 min
KORT SAMTAL I KORRIDOREN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fickkort</b> – litet kort med tips och råd från Region Stockholm om hur man kan ta hand om sig själv och varandra</li> </ul>	5-20 min
I LUNCHRUMMET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forskningsöversikt</b> – affisch med forskningsöversikt om att förebygga psykisk ohälsa att sätta upp på arbetsplatsen</li> <li>• <b>”Innan du går hem”-frågor</b> – reflekterande frågor att diskutera vid arbetsdagens slut (affisch)</li> </ul>	5-20 min 5-20 min
VID TECKEN PÅ ATT NÅGON MÅR DÅLIGT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stress och balans från Suntarbetsliv</b> – test för att uppmärksamma tidiga tecken på ohälsosam stressnivå</li> <li>• <b>Metoder från Försvarsmakten</b> – Två metoder från Försvarsmakten för att tidigt identifiera psykisk ohälsa</li> <li>• <b>Kollegiala samtalsgrupper</b> – format för reflekterande samtal med kollegor</li> </ul>	5-20 min 30-60 min 30-60 min
VID ALLVARLIG HÄNDELSE MELLAN KOLLEGOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>After Action Review</b> – strukturerat sätt att reflektera över en händelse</li> <li>• <b>Kollegiala stödpar</b> – verktyg för kollegor att stötta varandra två och två</li> <li>• <b>Fickkort</b> – litet kort med tips och råd från Region Stockholm om hur man kan ta hand om sig själv och varandra</li> <li>• <b>Kollegial handledning</b> – Helsingborg stad har tagit fram en metod och handbok kring kollegial handledning</li> </ul>	5-20 min 5-20 min 5-20 min Över 60 min
INTERN-KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stödlistan</b> – sprid länk till stödlistan i veckobrevet/på intranätet</li> </ul>	5-20 min

<i>SITUATION</i>	<i>STRATEGI / VERKTYG</i>	<i>TIDSÅTGÅNG</i>
<b>FÖR DISKUSSION I LEDNINGSGRUPP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chefoskopet från Suntarbetsliv</b> – verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar</li> <li>• <b>Chefens arbetsmiljö från Suntarbetsliv</b> – checklista som ger stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att undersöka chefens egen arbetsmiljö</li> </ul>	30-60 min 5-20 min
<b>VID RISKBEDÖMNING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stress och balans från Suntarbetsliv</b> – test för att uppmärksamma tidiga tecken på ohälsosam stressnivå</li> <li>• <b>Frågor och svar, riskbedömning</b> – frågor och svar om kring olika områden som rör arbetsgivarens ansvar under pandemin</li> <li>• <b>Arbetsmiljöarbete och covid-19</b> – checklista från Prevent för att undersöka pandemins påverkan på arbetsmiljön</li> </ul>	30-60 min 5-20 min 5-20 min
<b>VID SKYDDSROND</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OSA-kompassen från Suntarbetsliv</b> – översikt av Arbetsmiljöverkets föreskrifter om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön</li> <li>• <b>OSA-kollen från Suntarbetsliv</b> – verktyg för att förstå och jobba med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön</li> </ul>	30-60 min 30-60 min
<b>VID PLANERING AV ARBETET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Återgång till arbetsplatser</b> – stödmaterial från Eskilstuna kommun för att planera återgång till den fysiska arbetsplatsen för de som arbetat hemifrån under pandemin</li> <li>• <b>Hälsofrämjande schemaläggning</b> – utbildning från Suntarbetsliv med råd till medarbetare och chefer i vardagen och vid schemaläggning</li> <li>• <b>Strukturerat förstärknings- och hälsoschema</b> – bemanningsschema för kristider, framtaget av Region Västmanland</li> </ul>	30-60 min 5-20 min 30-60 min
<b>VID UTBILDNING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E-utbildning till vårdpersonal inom psykologiskt krisstöd</b> – digital utbildning från Region Stockholm i krisstöd som riktar sig till personal inom hälso- och sjukvården</li> <li>• <b>Krisstöd vid arbete under extrem stress</b> – häfte med evidensbaserade råd och tips, bland annat om stöd till personal före, under och efter svåra händelser</li> <li>• <b>Nytt om kris- och stödsamtal samt chefsstöd</b> – filmat webinarium från region Stockholm med stöd för att tidigt kunna upptäcka psykisk ohälsa på arbetsplatsen</li> <li>• <b>Kris- och samtalsstöd på individ-, grupp- och organisationsnivå</b> – filmat webinarium från Region Stockholm med verktyg och stöd för att tidigt upptäcka psykisk ohälsa</li> <li>• <b>Filmer och stödmaterial kring att förebygga ”Vägen till väggen”</b> – filmer och stödmaterial som syftar till att öka kunskapen om stressrelaterad psykisk ohälsa i arbetslivet</li> <li>• <b>Handbok i återhämtning</b> – tar bland annat upp sömn, dygnsrytm, stresshantering och strategier för att optimera återhämtning</li> <li>• <b>Råd och tips om hur man kan hålla i längden</b> – skrift från Region Stockholm till personer som arbetar inom hälso- och sjukvården under coronapandemin</li> <li>• <b>Att förebygga psykisk ohälsa i arbetslivet</b> – kartläggande litteraturöversikt om arbetsplatsbaserade interventioner, från Folkhälsomyndigheten</li> <li>• <b>Film om posttraumatic growth</b> – film från Regionalt kunskapscentrum för kris- och katastrofpsykologi i Region Stockholm om att gå stärkt ur påfrestande händelser</li> </ul>	30-60 min 30-60 min 20-30 min 30-60 min 30-60 min 30-60 min 30-60 min 5-20 min 30-60 min 30-60 min
<b>VID MEDARBETARSAMTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>”Energihjulet”</b> – övning för att reflektera över sin återhämtning och var man får energi ifrån</li> <li>• <b>Samtals- och aktivitetsguide</b> – SKR:s stöd för psykisk hälsa och välbefinnande på arbetet</li> </ul>	5-20 min 5-20 min