



# Vägledning för återhämtning – 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 att återhämta sig – något som även tidigare varit av stor vikt, men som blivit extra aktuellt med de förutsättningar och riskfaktorer som pandemin medfört.

Vägledningen består av tre delar:

- 1 Kunskapsunderlag:** *Vad är återhämtning och varför har det blivit extra viktigt att belysa under pandemin?*
- 2 Råd:** *Forskares 12 råd för chefer och HR för att få till återhämtning*
- 3 Praktiskt stöd:** *Exempel på strategier och verktyg som kan användas i olika situationer på arbetsplatsen för arbete med återhämtning*

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 2020 – februari 2021. Detta är version 1.1, daterad 2021-10-21.

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 återhämtning och varför har det blivit extra viktigt att belysa under pandemin?

Vi behöver återhämtning för att må bra i vardagen och på arbetet. Det är en nödvändig komponent för både chefer och medarbetare för att minska risken att långvarig stress leder till ohälsa. Stress i sig är sannolikt inte skadligt så länge vi får den återhämtning vi behöver.

### Vad är återhämtning?

Återhämtning är sömn och vila, men också pauser eller aktiviteter som hjälper oss att fylla på med energi. Sönnen har ett stort återhämtningsvärde, vilket märks på de negativa effekter, både psykiska och fysiska, som sömnbrist kan innebära. Annan typ av återhämtning kan exempelvis vara att utöva en hobbyaktivitet, läsa eller träna fysiskt. Det kan behövas olika typer av återhämtning utifrån vilken typ av aktivitet som orsakat trötthet eller belastning. Exempelvis kan aktiviteter som ger återhämtning från en psykisk tung belastning skilja sig från den återhämtning som behövs efter en tyngre fysisk belastning.

På arbetet kan flera faktorer bidra till en bättre återhämtning för medarbetarna. Resultat från forskning\* visar att tre faktorer kan ha särskild betydelse :

- **Gemenskap** – att trivas och ha en bra relation med kollegor, med ett bra samarbetsklimat och visad uppskattning
- **Hanterbarhet** – att ha kontroll över sin arbetsituation, möjlighet att påverka samt utrymme för reflektion
- **Variation** – att i arbetet ha variation avseende arbetsuppgifter, tempo och arbetsplats

### Varför bör man i och med pandemin särskilt lyfta vikten av återhämtning?

Under rådande pandemi har medarbetarnas och chefernas möjlighet att kontrollera sin arbetsituation varit en av de saker som påverkats mest. Det handlar alltså om en minskad hanterbarhet. Flera personalgrupper har upplevt att såväl fysiska som psykiska påfrestningar har ökat, samtidigt som exempelvis längre arbetspass för vissa har inneburit mindre möjlighet till återhämtning. Utöver den ökade belastningen går det från tidigare kriser att se att medarbetare till en början är inspirerade och arbetar extra hårt. Detta tenderar att innebära att återhämtningsaktiviteter prioriteras ned ytterligare för att man ska hinna med så mycket som möjligt. Att arbeta på det sättet är inte hållbart på längre sikt och utifrån det faktum att pandemin sträcker sig över en lång tid är det nödvändigt att få till förutsättningar för återhämtning på arbetsplatsen. Det är viktigt att inte vänta för länge med återhämtningen utan att få till återhämtning regelbundet.

*Behovet av återhämtning är som störst i samband med perioder av hög belastning, samtidigt som dessa perioder ofta innebär en nedsatt möjlighet till återhämtning just på grund av den höga belastningen. Detta fenomen beskrivs som "återhämtningsparadoxen".*

Bädda för Kvalitet - Proaktiva strategier för återhämtning i främjandet av hälsa och arbetsprestation (Dahlgren et al. 2020)

\* Ejlertsson, L., Heijbel, B., Troein, M., & Brorsson, A. (2018). Variation, companionship and manageability important for recovery during working hours: A qualitative focus group study. *Work*, 61(1), 149-156;  
Folkhälsomyndigheten (2021) *Att förebygga psykisk ohälsa i arbetslivet. Resultat från en kartläggande litteraturoversikt om universella interventioner på arbetsplatsen*

## Råd: Forskares 12 råd för chefer och HR för att få till återhämtning

Återhämtning är alltid väsentligt för en god balans mellan arbete och fritid, men under rådande kris är det extra viktigt att hitta enkla sätt att möjliggöra detta. Mot denna bakgrund har tolv råd från forskningen sammanställts. Notera vikten av att arbetet med återhämtning utformas inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).

### Medarbetare

1. Uppmuntra medarbetare att identifiera små saker som gör att de själva kan fylla på med energi; det kan vara att lyssna på musik eller gå ut och ta en promenad. Det är individuellt vilka saker som ger energi och de bör också anpassas utifrån vilken typ av aktivitet som "tagit" energi – har exempelvis en mentalt krävande arbetsuppgift utförts så bör återhämtningsaktiviteten inte vara mentalt krävande utan snarare då av fysisk karaktär.
2. Skapa förutsättningar för medarbetare att vara i nuet och ta en sak i taget trots att många arbetsuppgifter väntar. Som stöd finns det omställnings-, mindfulness- och andningstekniker.
3. Stötta medarbetare i att skapa rutiner för att hitta och prioritera aktiviteter för återhämtning.
4. Påminn medarbetare om vikten av återhämtning och att stötta varandra – börjar någon uppmuntra en kollega ger det ringar på vattnet
5. Skapa förutsättningar för medarbetare att hitta en bra rutin för start och slut på arbetsdagen, för att undvika att de tar med arbetet hem. För att få till detta är det viktigt att dokumentera och skapa tydliga överlämningar, men även att som medarbetare ta sig tid att exempelvis hälsa på kollegorna när man kommer till sitt arbetspass.

### Arbetsplatsen

6. Arbeta för en kultur där man påminner varandra om att aktivt söka återhämtning och där det är accepterat att prata om detta. Som chef behöver man verbalt informera om att det är viktigt med återhämtning, men det är lika viktigt att på olika sätt visa det genom handling.
7. Var uppmärksam kring behovet av återhämtning hos medarbetarna. Etablera om möjligt arbetssätt med korta avstämningar där medarbetare har möjlighet att återkoppla till sin chef hur de mår. Det syns inte alltid på arbetet att situationen är ansträngd. Det kan vara bra att inkludera frågor om medarbetarnas liv efter arbetet, trötthet efter arbetet och sömnen i samtalet med medarbetarna.
8. Skapa utrymme för reflektion och förutsättningar för en bra start och avslut på arbetsdagen. I början och slutet på arbetsdagen är det viktigt att samlas kort för att se hur alla mår. Det bör även sättas upp rutiner för att medarbetare lättare ska kunna undvika att ta med arbetet hem.
9. Gör medarbetarna delaktiga och fråga och diskutera med medarbetarna vad de behöver för att återhämta sig och hur man på arbetsplatsen kan underlätta detta. Det är även viktigt att alla medarbetare nås av samma information genom exempelvis veckobrev.
10. Se över arbetsmiljön så att det finns goda fysiska möjligheter till återhämtning, exempelvis möjligheter till pauser, miljö i lunchrummet och eventuella vilorum.
11. Ge medarbetarna en hållbar arbetsplanering. Det betyder exempelvis att inte arbeta för många pass i rad, säkerställa dygnsvila, undvika långa arbetspass, sprida ut ledigheten i schemat etcetera. Det är positivt att ge medarbetarna förutsägbara arbetstider som är möjliga att påverka.

### Övergripande ledning och styrning

12. Ta fram en strategi för chefers och medarbetares återhämtning, där det är av särskilt vikt att fokusera på cheferna. De kan behöva stöd för egen återhämtning och hjälp att skapa förutsättningar för det samma sina medarbetare.

## Praktiskt stöd: Exempel på strategier och verktyg som kan användas i arbetet med återhämtning på arbetsplatsen

Nedan finns exempel på strategier och verktyg för chefer och HR att använda i olika situationer på arbetsplatsen för att underlätta återhämtning. 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](http://www.stodlistan.se) och välj ”Chefer och HR”.

SITUATION	STRATEGI / VERKTYG	TIDSÅTGÅNG
UTBILDNING	• <b>Att förebygga psykisk ohälsa i arbetslivet</b> – kartläggande litteraturöversikt om arbetsplatsbaserade interventioner.	30-60 min
	• <b>Film om återhämtning</b> – filmer om förutsättningar för återhämtning från Västra Götalandsregionen riktade till chefer och medarbetare	5-20 min
	• <b>Handbok i återhämtning</b> – tar bland annat upp sömn, dygnsrytm, stresshantering och strategier för att optimera återhämtning	30-60 min
	• <b>Film om resiliens</b> – film från Regionalt kunskapscentrum för kris- och katastrofpsykologi i Region Stockholm	10 min
	• <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	5-20 min
	• <b>Filmer för rörelse och återhämtning</b> – filmer från Region Gotland med inspiration för hur det går att få in rörelse och återhämtning under arbetsdagen och i vardagen	30-60 min
	• <b>Film om posttraumatic growth</b> – film från Regionalt kunskapscentrum för kris- och katastrofpsykologi i Region Stockholm om att gå stärkt ur påfrestande händelser	30-60 min
PLANERING AV ARBETET	• <b>Strukturerat förstärknings- och hälsoschema</b> – bemannings-schema för kristider som tagits fram av Region Västmanland	30-60 min
	• <b>Checklista för återhämtning</b> – checklista för att planera återhämtningsplan för sin verksamhet från Sahlgrenska Universitetssjukhuset	5-20 min
	• <b>Samtals- och aktivitetsguide</b> – SKR:s stöd för psykisk hälsa och välbefinnande på arbetet	5-20 min
	• <b>Hälsofrämjande schemaläggning</b> – utbildning från Suntarbetsliv med råd till medarbetare och chefer i vardagen och vid schemaläggning	5-20 min
ARBETSPLATSTRÄFF (APT)	• <b>Återhämtning</b> – Forskning på 5, Suntarbetsliv har sammanställt forskningsresultat om återhämtning för diskussion i arbetsgrupper	5-20 min
	• <b>Stressdialogen från Suntarbetsliv</b> – stöd i att prata om orsaker till stress på jobbet	5-20 min
	• <b>Arbetstidsutvärderaren (ARTUR)</b> – verktyg för individanpassade strategier för sömn och återhämtning	30-60 min
	• <b>APT-material</b> – från Örebro kommun att använda för att reflektera kring arbetssätt framåt	30-60 min
	• <b>APT-material</b> – från Ljungby kommun att använda för att reflektera kring tiden med corona	30-60 min
	• <b>Lära för inspiration (LIRA)</b> - verktyg för att skapa dialog om det egna arbetet, Region Sörmland	30-60 min
	• <b>Reflektionskort</b> – från Region Stockholm att använda på APT för att reflektera över hur coronapandemin har påverkat oss	5-20 min
	• <b>Var går gränsen mellan arbete och fritid?</b> – Suntarbetsliv har tagit fram en film, samt tips och övningar för hantering av gränsen mellan arbete och fritid	5-20 min
	• <b>Arbetsplatsbingo om återhämtning</b> – ett bingo från Malmö stad för att prata om återhämtning i coronatider för de som arbetar hemifrån.	5-20 min

<i>SITUATION</i>	<i>STRATEGI / VERKTYG</i>	<i>TIDSÅTGÅNG</i>
<b>NÄR ARBETSDAGEN BÖRJAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incheckning</b> – strukturerad rutin för att starta arbetsdagen från Region Jönköping</li> </ul>	5-20 min
<b>NÄR ARBETSDAGEN SLUTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>”Innan du går hem”-frågor</b> – reflekterande frågor att diskutera vid arbetsdagens slut från Karolinska universitetssjukhuset</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
<b>KORT SAMTAL I KORRIDOREN I LUNCHRUMMET</b>	<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> <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 5-20 min
<b>VID TECKEN PÅ ATT NÅGON MÅR DÅLIGT VID ALLVARLIG HÄNDELSE</b>	<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> <li>• <b>After Action Review</b> – strukturerat sätt att reflektera över en händelse</li> </ul>	5-20 min 5-20 min
<b>MELLAN KOLLEGOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kollegiala stödpar</b> – verktyg för kollegor att stötta varandra två och två</li> <li>• <b>Kollegial handledning</b> – Helsingborg stad har tagit fram en metod och handbok kring kollegial handledning</li> <li>• <b>Energihjulet</b> - ett sätt att starta reflektion kring återhämtning</li> <li>• <b>Stödlistan</b> – sprid länk till stödlistan i veckobrevet/på intranätet</li> </ul>	5-20 min Över 60 min 5-20 min 5-20 min
<b>INTERN-KOMMUNIKATION</b>		
<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 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> </ul>	5-20 min