

Vägen tillbaka till arbetslivet efter en utmattning

Tidigare utmattade medarbetares upplevelser av återintegrering i
arbetet

Tom Hermans
Masters's thesis
Technology based management



EXAMENSARBETE

Författare: Tom Hermans
Utbildning och ort: Teknologibaserat ledarskap, Vasa
Handledare: Roger Nylund
Titel: Vägen tillbaka till arbetslivet efter en utmattning - Tidigare utmattade medarbetares upplevelser av återintegrering i arbetet

Datum 11.12.2020 Sidantal 129 Bilaga 1

Abstrakt

Utmattning är idag ett omfattande samhällsproblem och ett folkhälsoproblem. Syftet med avhandlingen är att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön och av andra yttre faktorer.

Den teoretiska delen av avhandlingen är indelad i två delar. Den första delen återspeglar fenomenet utmattning och beskriver tidigare forskning om utmattning. Den andra delen beskriver återintegreringsprocessen för både den utmattade och för chefen.

Undersökningen i avhandlingen är gjord med en kvalitativ metod. Ett heterogent urval bestående av åtta respondenter intervjuades med semistrukturerade intervjuer.

Resultaten i avhandlingen visar att respondenterna har upplevt återintegreringens olika faser med både positiva och negativa känslor. Förmannens agerande har även upplevts med mycket ambivalens. De mest centrala aspekterna av respondenternas syn på önskvärt agerande av en förman är att visa empati och engagemang samt att vara lösningsfokuserad. Ytterligare framhöll respondenterna vila, motion, naturkontakt och ökade kunskaper om utmattning som faktorer som underlättat deras återhämtning och återgång tillbaka till arbetslivet.

En slutsats av undersökningen är att chefen eller förmannen behöver bygga upp förtroendet till den utmattade och följa den individuella planen som gjorts upp, för att återgången skall bli lyckad för den utmattade. Därför behöver chefer social kompetens och mera kunskap om utmattning. De behöver också medvetandegöras om vikten av ett förtroendeuppbyggande engagemang. Avhandlingen bidrar med ny kunskap om utmattades upplevelser. Resultaten kan guida chefer och andra involverade i arbetshälsa till ett agerande som så väl som möjligt underlättar återintegreringen av medarbetare tillbaka till arbetet efter en utmattning.

Språk: Svenska

Nyckelord: Stress, Utmattning, Förman, Chef, Återintegrering, Återhämtning

MASTERS'S THESIS

Author: Tom Hermans
Degree program and place: Technology based management, Vaasa
Supervisor: Roger Nylund
Title: The Way Back to Work after Burn Out - Previously Exhausted
Worker's Experiences of Reintegration to Work

Date 11.12.2020

Number of pages 129

Appendix: 1

Abstract

Burn out is today a major social problem and a public health problem. The aim of the thesis is to increase the understanding of how previously exhausted workers experience the impact on the reintegration of various factors in the working environment and of other external factors.

The theoretical part of the thesis is divided into two parts. The first part reflects the phenomenon of burn out and describes previous research on burn out. The second part describes the reintegration process for both the exhausted and the manager.

The examination in the thesis is done by a qualitative method. A heterogeneous sample of eight respondents were interviewed with semi-structured interviews.

The results of the thesis show that the respondents have experienced the different phases of reintegration with both positive and negative emotions. The foreman's actions have also been experienced with much ambivalence. The most central aspects of the respondents' view of desirable actions by a foreman are to show empathy and commitment and to be solution-focused. In addition, the respondents highlighted rest, exercise, contact with nature and increased knowledge of burn out as factors that facilitated their recovery and return to work.

One conclusion of the investigation is that the manager or foreman needs to increase the confidence to the exhausted co-worker and to follow the individual plan one has made up, in order to have a successful return for the exhausted co-worker. Therefore, managers need social skills and more knowledge about burn out. They also need to be made aware of the importance of a trust-building engagement. The thesis contributes with new knowledge about the experiences of exhausted people. The results can guide managers and others involved in occupational health to an action that in best possible manner facilitates the reintegration of employees return to work after a burn out.

Language: Swedish

Key words: Stress, Burn-out, Foreman, Leader, Reintegration, Recovery

PÄÄTTÖTYÖ

Tekijä: Tom Hermans
Koulutus ja paikka: Teknologiaan perustuva johtajuus, Vaasa
Ohjaaja: Roger Nylund
Opinnäytetyön nimi: Tie takaisin töihin uupumuksen jälkeen - Aiemmin uupuneen työntekijöiden kokemukset eri tekijöiden vaikutuksesta uudelleenkotoutumiseen

Päivämäärä 11.12.2020

Sivumäärä 129

Liite: 1

Tiivistelmä

Uupumus on nykyään suuri yhteiskunnallinen ja kansanterveydellinen ongelma. Opinnäytetyön tavoite on lisätä ymmärrystä siitä, miten aiemmin uupumukseen sairastuneet työntekijät kokevat, että työympäristön eri tekijät ja muut ulkoiset tekijät vaikuttavat uudelleensopeutumiseen.

Opinnäytetyön ensimmäinen teoreettinen osa koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa kuvastaa uupumusta ilmiönä ja kuvaa aiempaa tutkimusta uupumuksesta. Opinnäytetyön toisessa osassa kuvataan sekä uupuneen että esimiehen uudelleensopeutusprosessia.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Heterogeenistä joukkoa, haastateltiin käyttämällä puolistruktoitua haastattelua.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että haastateltavat ovat kokeneet uudelleensopeutumisen eri vaiheet sekä positiivisin että negatiivisin tuntein. Esimiehen toimintaa on myös koettu ristiriitaisin tuntein. Haastateltavien näkemyksen mukaan keskeisintä esimiehen toiminnassa on empatian ja sitoutumisen osoittaminen sekä ratkaisukeskeisyys. Lisäksi haastateltavat korostivat lepoa, liikuntaa, yhteyttä luontoon ja kaipasivat enemmän tietoa uupumuksesta, jotta paluu työhön olisi helpompaa.

Yksi tutkimuksen päätelmistä on, että päällikön tai esimiehen täytyy rakentaa luottamusta työntekijään ja noudattaa henkilökohtaista suunnitelmaa, jotta paluu työhön onnistuisi. Siksi johtajat tarvitsevat sosiaalisia taitoja ja enemmän tietoa uupumuksesta. Heidän pitää myös tiedostaa luottamusta luovan sitoumuksen merkitys. Opinnäytetyö tuo uutta tietoa uupuneiden kokemuksista. Tulokset voivat auttaa esimiehiä ja muita työterveyden parissa työskenteleviä toimimaan tavalla, joka mahdollisimman paljon helpottaa työntekijöiden uudelleensopeutumista työuupumuksen jälkeen.

Kieli: Ruotsi

Asiasanat: Stressi, Uupumus, Esimies, Päällikkö, Uudelleensopeutuminen, Toipuminen

Innehåll

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning..... | 1 |
| 1.1 | Begrepp i stressens och utmattningens grunder..... | 5 |
| 1.1.1 | Stress och stressymptom..... | 5 |
| 1.1.2 | Ångest..... | 10 |
| 1.1.3 | Panikattack..... | 12 |
| 1.1.4 | Depression | 13 |
| 1.1.5 | Utmattningssyndrom..... | 13 |
| 1.2 | Motiv..... | 16 |
| 1.3 | Syfte..... | 17 |
| 2 | Teoretisk referensram | 19 |
| 2.1 | Fenomenet utmattning..... | 19 |
| 2.1.1 | Orsaker till utmattning..... | 19 |
| 2.1.2 | Identifiering av utmattning | 23 |
| 2.1.3 | Chefers behov av stöd..... | 25 |
| 2.1.4 | Värderingar och upplevelser av utmattade | 27 |
| 2.2 | Återintegreringsprocessen..... | 29 |
| 2.2.1 | Vem bär ansvaret till en utmattning..... | 29 |
| 2.2.2 | När en medarbetare lämnat och gått hem på sjukskrivning..... | 32 |
| 2.2.3 | Förberedelser inför återgången | 34 |
| 2.2.4 | Första dagen tillbaka på jobbet | 37 |
| 2.2.5 | Hur trappa upp arbetet | 39 |
| 2.2.6 | Fortsatt balans och riktning | 41 |
| 2.2.7 | Bakslag och återfall | 43 |
| 3 | Forskningsfrågor, metodologi och metod..... | 46 |
| 3.1 | Precisering av forskningsfrågor | 46 |
| 3.2 | Metodologiska överväganden och utformning av den empiriska undersökningen ... | 47 |
| 3.3 | Kvalitativ metodik..... | 48 |
| 3.4 | Semistrukturerad intervju..... | 49 |
| 3.4.1 | Fenomenografisk intervju | 50 |
| 3.4.2 | Vald intervjumetod i avhandlingen | 51 |
| 3.4.3 | Utformning av intervjuguide | 51 |
| 3.4.4 | Urvalssampel och dess karaktärsdrag | 52 |
| 3.4.5 | Insamling av material | 53 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.4.6 | Materialbearbetning och materialanalys | 55 |
| 3.5 | Validitet och reliabilitet | 56 |
| 3.6 | Etiska överväganden | 58 |
| 4 | Resultat | 60 |
| 4.1 | Tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet | 60 |
| 4.2 | Tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hans arbete | 70 |
| 4.3 | Tidigare utmattade arbetstagares upplevelser av önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet..... | 79 |
| 4.4 | Faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet..... | 88 |
| 5 | Resultatdiskussion | 102 |
| 5.1 | Tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet | 102 |
| 5.2 | Tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hans arbete | 105 |
| 5.3 | Tidigare utmattade arbetstagares upplevelser av önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet..... | 108 |
| 5.4 | Faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet..... | 112 |
| 6 | Slutdiskussion | 117 |
| 6.1 | Metoddiskussion | 117 |
| 6.2 | Implikationer | 119 |
| 6.3 | Konklusion | 122 |
| 7 | Referenser | 126 |

Bilaga Intervjuguide

Avhandlingens disposition

Den här avhandlingen behandlar tidigare utmattades syn och upplevelser samt önskemål på återintegreringen tillbaka till arbetslivet. Avhandlingen består av fem kapitel. I det första kapitlet beskrivs omfattningen av fenomenet utmattning och den ökande trenden i förekomsten av utmattning. Fenomenet utmattning och den därpå följande psykiska ohälsan beskrivs med hjälp av vetenskaplig litteratur för att ge en bättre förståelse av vad en utmattad människa genomlider. Motiven till och syftet med avhandlingen presenteras. I det andra kapitlet ges en översikt av den litteratur som stödjer avhandlingens syfte. I det här kapitlet beskrivs tidigare forskning om ämnet samt vad forskare tidigare har rekommenderat som rehabiliterande åtgärder för den utmattade. En översikt ges av rekommendationer ur professionellas synvinkel gällande vad en chef eller den utmattade själv kan göra för att underlätta återgången till arbetet. I det tredje kapitlet preciseras forskningsfrågorna och det övergripande syftet till avhandlingen beskrivs. Argument för valet av fenomenografi som metodologi presenteras. Metoderna för datainsamlingen och analysarbetet presenteras. I slutet av tredje kapitlet görs också en redovisning för validitet och reliabilitet samt de forskningsetiska aspekterna i undersökningen. I det fjärde kapitlet presenteras resultatet av intervjuerna. Detta kapitel skall ge en helhetsöverblick av tidigare utmattades syn och upplevelser av återintegreringen. I det avslutande femte kapitlet förs en diskussion om avhandlingens empiri. De valda metoderna granskas kritiskt. Avhandlingens resultat presenteras och diskuteras. Resultatets implikationer diskuteras och till sist inom konklusioner dras slutsatser om avhandlingens bidrag till forskningsfältet, och förslag till fortsatt forskning ges.

1 Inledning

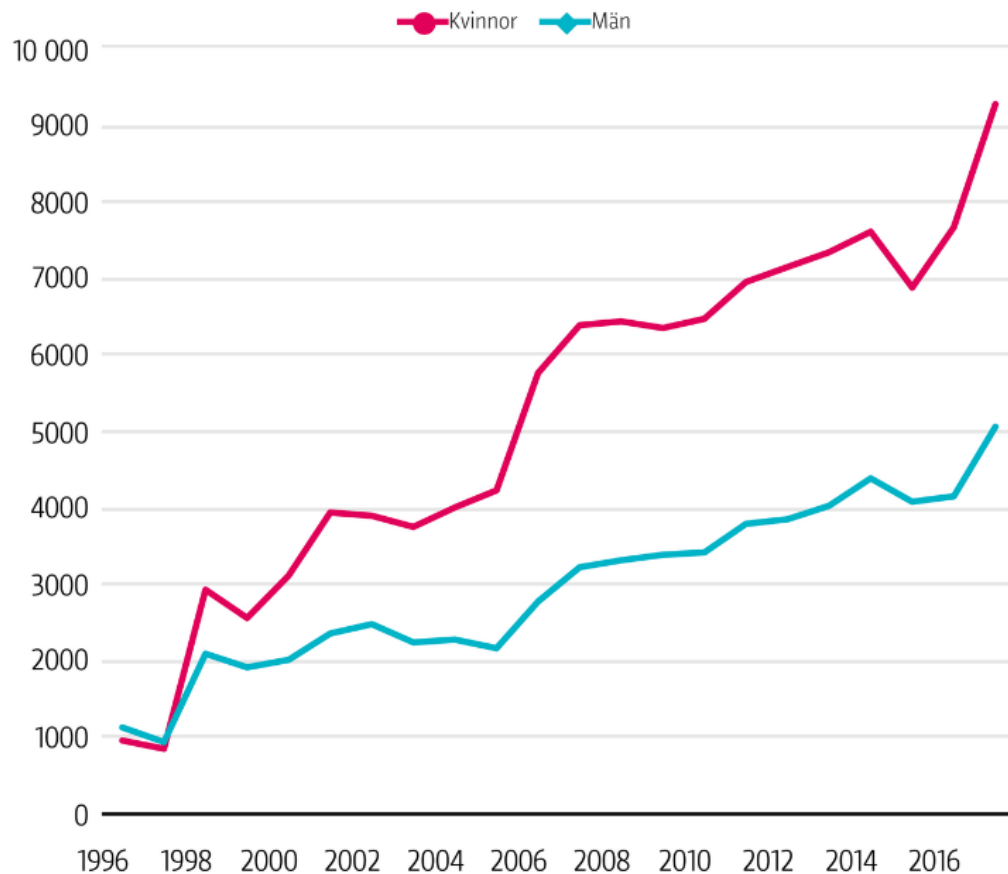
Utmattning, utbrändhet eller burn-out – det finns många begrepp för fenomenet som idag är ett omfattande samhällsproblem. I det moderna samhället uppmärksammas stress och utmattningssyndrom i mycket högre grad än tidigare. Media rapporterar om det som det nya stora folkhälsoproblemet, även böcker om ämnet publiceras i allt större mängd. Orsaken till detta är att antalet sjukskrivningar som är stressrelaterade ökar och människor upplever att deras arbete och fritid blir mer krävande. Människor upplever en ständig tidspressad. Grossi (2008) skriver att människor ofta klagat på stressen och att tiden inte räcker till, att människor upplever att de inte kan leva upp till de ofta högt ställda kraven. Han nämner också att människor ofta tänker att de ska ta itu med stressen, lugna ned arbetstempot och tacka nej till arbetsuppgifter, men av praktiska skäl så skjuts det upp, då det finns så mycket brådskande uppgifter. Att det skapas mängder av publikationer om stress och utmattning kan ses på internet, en enkel sökning på begreppet utmattning ger 1,6 miljoner träffar och ordet stress 1,3 miljarder träffar. Ordet stress är ett mera internationellt ord och skapar därför fler träffar. Benämningen burn-out som också används av World Health Organisation (WHO) ger 7,1 miljarder träffar.

Stress och dess innebörd har varit omdebatterade ända sedan begreppet myntades av forskaren Hans Selye på 1940-talet. Han beskrev det som människors och djurs allmänna reaktion på påfrestningar av olika slag och kallade reaktionen för general adaptation syndrome. Forskningen som följde visade att negativa händelser, som olyckor, livskatastrofer, stark köld och hetta, långa arbetsdagar samt oöverkomligt ansvar, kan leda till hälsoproblem (Socialstyrelsen, 2003).

I maj 2019 tog Världshälsoorganisationen WHO med arbetsrelaterad utbrändhet på sin lista över sjukdomar och medicinska tillstånd. WHO kallar tillståndet som den drabbade befinner sig i för burn-out, och definierar det som ett syndrom som har uppstått på grund av kronisk arbetsrelaterad stress som inte vårdats på ett framgångsrikt sätt (WHO, 2019). Den nya listan med kategorisering av sjukdomar och medicinska tillstånd, ICD-11, träder officiellt ikraft år 2022. På den föregående listan, ICD-10, fanns burn-out också med men utan tydlig definition. Forskardoktor Kristian Wahlbeck på Institutet för hälsa och välfärd (THL), framhåller att utmattning inte heller i fortsättningen kommer att kunna ses som en sjukdom utan som ett symptom i Finland, trots att utmattning kommit med på WHO:s lista (Yle, 2019). Detta medför fortsättningsvis att den drabbade inte kan bli långtidssjukskriven för utmattning med sjukdagpenning i Finland. På grund av detta kommer även i fortsättningen människor som lider av utmattning inte att bli sjukskrivna för utmattning, utan istället fortsätter diagnoserna att bli

utmattningsdepression eller bara depression. Vilket egentligen är synd då ingen statistik finns tillgänglig för forskning om hur stress och utmattning påverkar människor och samhället. Statistiken skulle vara en nödvändig ögonöppnare för samhället och företagen hur stor andel av de årliga sjukskrivningarna som är utmattning. Somppi (2020) skriver att den psykiska ohälsan är dyrt för det finländska samhället 11 miljarder är den totala uppskattade kostnaden enligt Jyväskylä universitet, vilket gör att det är den dyraste folksjukdomen i landet. Det är en ökning med 53% sen 2016 och skribenten menar att utmattning är en del av de stora kostnaderna för den psykisk ohälsa som har uppstått i Finland. Med både tillgänglig statistik och kännedom om kostnaderna som arbetsrelaterad utmattning medför, skulle företag förhoppningsvis vilja göra förändringar för en bättre vardag för sina arbetstagare. En förändring skulle kunna leda till att hela personalen skall må bra och prestera på en hög nivå, det skulle sin tur leda till nöjda kunder och en fortsatt framgång för företaget.

Statistik för depressionssjukskrivningar finns tillgänglig i Finland och de sjukskrivningar som görs för utmattning är del av den statistiken. I figur 1 visas antalet diagnoser för depression bland 15–34 åringar under tiden 1996–2017. Grafen visar både diagnoser på F32-diagnoser (kortvarig depression) och F33-diagnoser (återkommande depression) och en person kan ha varit sjukskriven flera gånger samt för båda diagnoserna, detta gör att en person kan räknas med fler än en gång. Detta gör att statistiken inte är så användbar för utmattningssyndromundersökningar.



Figur 1. Antalet sjukskrivningar för depression i Finland under tiden 1996–2017 (Yle, 2019).

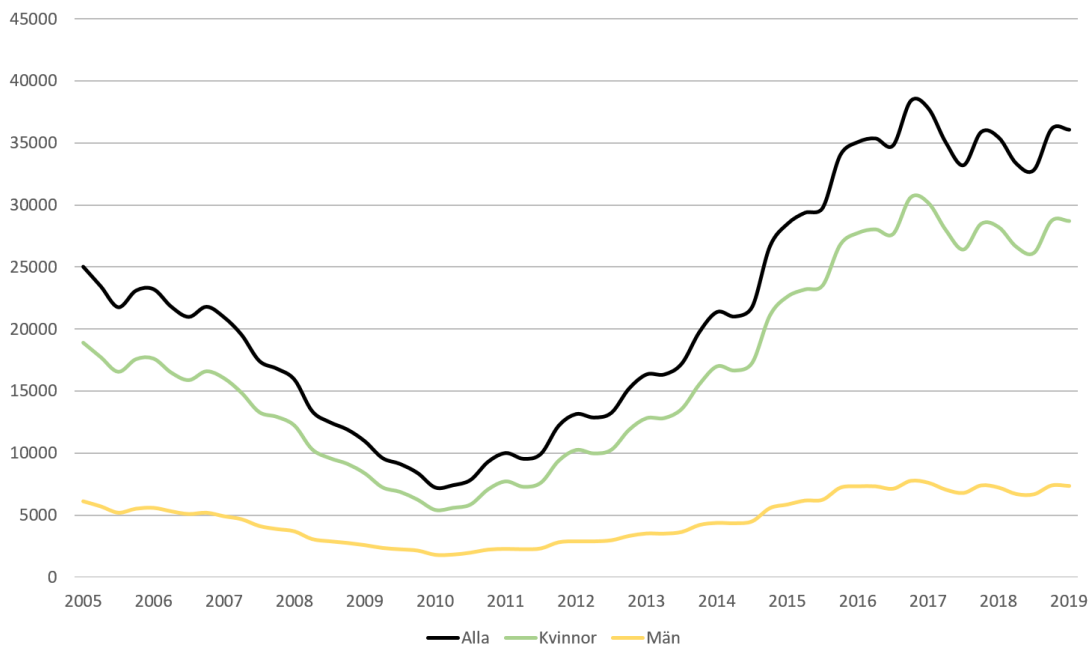
Trots att ingen statistik upprätthålls i Finland gällande antal långtidssjukskrivningar på grund av utmattning görs det oavbrutet ny forskning inom området. Ett nytt forskningsprojekt startades hösten 2019 av Arbetshälsoinstitutet i Finland. Forskningen som beräknas vara klart våren 2022 undersöker nya metoder att bedöma arbetsrelaterad utmattning. Med de nya metoderna ska man i framtiden kunna ge mer ingående statistik om hur många finländare som lider av arbetsrelaterad utmattning (Arbetshälsoinstitutet, 2019).

Währborg (2009) skriver att i Sverige har man däremot varit lite före sin tid och man har kunnat bli långtidssjukskriven på grund av långvarig stress och med diagnosen utmattningssyndrom från och med år 2005. Begreppet utmattningssyndrom blev 2005 också upptagen i svenska klassifikationen av sjukdomar och hälsoproblem under koden F43, vilket innebär att begreppet utbrändhet bör undvikas i fortsättningen i Sverige.

I Sverige har man redan tidigare än 2005 fört statistik på antal långtidssjukskrivningar och hösten 1997 noterades det 50 000 personer med långtidssjukskrivningar. Antalet långtidssjukskrivningar ökade fram till 2003 till 140 000 personer. Den här sjukfrånvarokrisen bestod främst av två typer av diagnoser: muskel- och ledbesvär samt psykiska diagnoser. Under

den nämnda tidsperioden ökade framförallt sjukskrivningar på grund av psykiska besvär mest. De följande åren efter 2003 sjönk antalet sjukskrivningar och den främsta orsaken till den sjunkande trenden var att många personer hade satts i förtidspensionering (Astvik, Mellner & Aronsson, 2006).

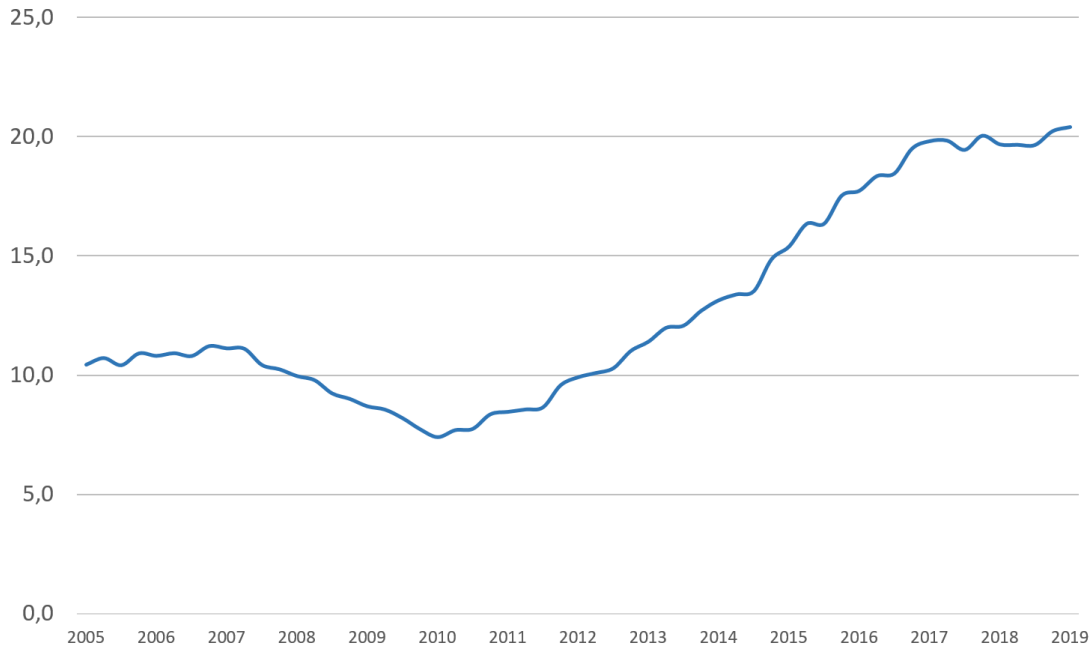
I Sverige var man tidigt ut med att klassificera utmattningssyndrom som en sjukdom, därför har man kunnat föra statistik på sjukskrivningar med diagnosen utmattningssyndrom. Eftersom Sverige och Finland är grannländer och har något så nära samma kultur valde jag att ta med den tillgängliga svenska statistiken. Figur 2 beskriver antalet sjukskrivna per år i Sverige mellan åren 2005 och 2019, intressant är att antalet sjukskrivna har stagnerat det senaste decenniet. Piirimets (2019) förklarar stagneringen med att Försäkringskassan som också fört statistiken har gjort ändringar i sitt regelverk och ökat avslagen på sjukskrivningar. Sjukskrivningarna i figur 2 räknas till kategorin F43 i det svenska systemet, som innebär diagnoser inom ”Anpassningsstörningar och reaktion på svår stress”. Figur 3 visar hur antalet F43 sjukskrivningar ökat procentuellt bland alla sjukskrivningar de senaste 15 åren, från att ha legat på 10% år 2005 så har antalet F43 sjukskrivningar procentuellt ökat till 20% till år 2017 och sedan dess varit stabil.



Figur 2. Försäkringskassan Sverige, antal sjukskrivningar 2005 – 2019 (Piirimets, 2019).

Intressant att notera från figurerna 1, 2 och 3 är att sjukskrivningarna i både Finland och Sverige har ökat markant på 2010 talet, i Sverige är det sjukskrivningar för långvarig stress som ökat drastiskt och är idag den diagnos med flest sjukskrivningar i landet. I Finland kan man inte

bli sjukskriven med diagnosen utmattning, men man kan anta att det är samma fenomen, det vill säga det stora antalet sjukskrivningar för depression är till stor del stressrelaterade sjukskrivningar.



Figur 3. Försäkringskassan Sverige, Kategori F43 i procentandel av alla sjukskrivningar (Piirimets, 2019).

1.1 Begrepp i stressens och utmattningens grunder

1.1.1 Stress och stressymptom

Vad är då egentligen stress? Stress är en sådan situation som vi upplever att vi saknar kontroll över för det som händer. Det kan bero på övermäktiga krav, tidspress, en hotfull situation och utmanade uppgifter. Vi kan också känna att det händer alltför lite, vi är understimulerade och uttråkade skriver Grossi (2008). Kruse (2016) skriver att själva definitionen av stress är att kraven som ställs på en person hotar att överskrida den personens resurser, som hen har för att klara situationen. Grossi (2008) skriver också att vi ibland pratar om stress, även om vi inte syftar på situationen vi befinner oss i, utan det är vårt obehag vad vi känner i kroppen och sinnet. Stress behöver inte framkallas endast av konkreta händelser, även tankar och föreställningar kan framkalla stressorer, d.v.s. stressituationer. Själva stressreaktionen är en kombination av hur vi uppfattar en situation och hur vi själva tror vi har för förmåga att hantera situationen som uppstått. Perski (2015) skriver att definitionen av stress är en obalans mellan resurser och belastning, som följs av ett underskott eller överskott av resurser för hanteringen av de

belastningar som organismen utsätts för, och det här kan leda till negativ stress. De båda extremerna, underskott och överskott, kan leda till allvarliga stressrelaterade sjukdomar.

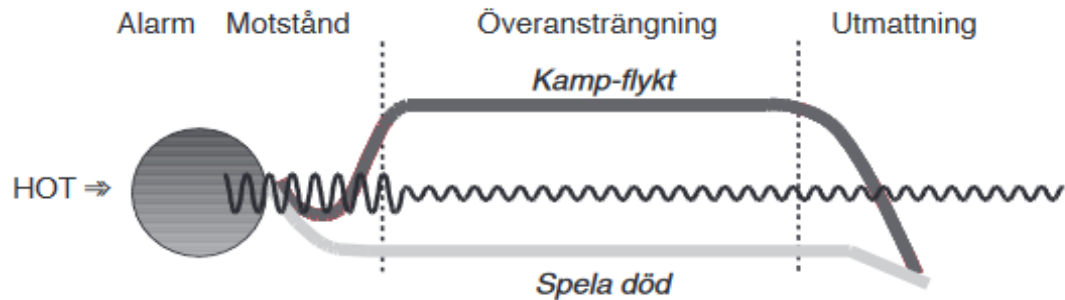
Situationer som framkallar stressituationer kan uppenbara sig både från det privata planet samt från arbetslivet. Det är mycket svårt att på förhand kunna avgöra vad som triggar en stressor för olika individer, då det som är stressande för en individ kan vara lustfyllt för en annan. Till stressorer från det privata planet brukar man räkna de normala livskriserna som, familjeförändringar, relationsproblem, sjukdomar, rollförändringar, ekonomi, semestrar och högtider. Alla dessa förändringar kräver energi och extra ansträngningar, har en person inte just de resurserna att klara av en sådan situation kan en stressituation uppkomma. Stressorer från arbetslivet kan handla om arbetsbelastning, neddragningar, fusioner, bristande ledarskap, underbemanning, otydliga mål eller direktiv, oklara roller, bristande kompetensmatchning, bristande återkoppling och kommunikation, dålig fysisk arbetsmiljö, tidsbrist, prestationskrav, informationshantering och tillgänglighet (Kruse, 2016).

Vi upplever idag att fler och fler människor lider av stress och kanske det smyger in tankar att stress är ett nytt fenomen, men så är inte fallet. Grossi (2008) skriver att vi har sedan miljoner år tillbaka upplevt stress i våra kroppar och hjärnor och att vi är och har varit i miljoner år genetiskt förprogrammerade för att reagera med stress vid hotfulla eller utmanande situationer. Den uråldriga stressen var ofta kortvarig och behövdes för att människan skulle kunna varva upp maximalt, för att överleva vid försvar eller flykt från odjur. Nuförtiden behöver vi inte den fysiska kraften för att överleva, men ändå reagerar kroppen på samma sätt som för miljoner år sen då vi rusar från plats till plats eller möte till möte, då vi blir arga eller gör för många saker på en och samma gång. Den kortvariga stressen upplever de flesta människor varje vecka, den är en del av vår vardag och är en naturlig känsla. Den största skillnaden är att nuförtiden pågår ofta stressen under en längre tid.

Vid stress påverkas det autonoma nervsystemet som sköter självständigt om våra livsuppehållande funktioner, det autonoma nervsystemet binder ihop våra inre styrsystem och kroppsdelar. Det autonoma nervsystemet kan delas in i två grenar: sympatikus och parasympatikus. Sympatikus gör att vi samlar energi och sinnena skärps, till exempel för en flykt från odjur som våra förfäder gjorde. Den stressreaktion som aktiveras är den som ofta kallas för flykt och kampreaktion. Det är just denna flykt och kampreaktion som vi uppfattar som stress, men det finns också en annan stressreaktion, nämligen spela död reaktion. När spela död reaktion uppstår då aktiveras parasympatikus. Parasympatikus ransonerar energin och håller reda på sömn och matsmältning, men i en stressituation så väntar kroppen att faran ska gå över. Ur forskningsperspektiv så har mer forskning gjorts om flykt och kampreaktionen än

spela död reaktionen skriver Grossi (2008). Perski (2015) nämner också kamp- och flyktreaktionerna, men han skriver också att kampreaktionen framkallar att angripa eller förgöra angriparen, uråldrigt sett. Den kroppsliga skillnaden mellan kamp- och flyktreaktionerna är att i kampreaktionen aktiveras musklerna ovanför midjan och i flyktreaktionen triggas musklerna nedanför midjan. I båda fallen så gör vi av med mängder av energi och hjärnan får också ett stort energitillskott för att snabbt organisera de handlingar som krävs för att klara sig ur situationen. Vidare skriver Perski (2015) att spela död reaktionen som ännu mera uråldrig än fly och kämpa reaktionerna. Spela död reaktionen framkallas då hjärnan bedömer att faran är så pass stor och övermäktig att vi inte kan besegra den. I sådana situationer försöker hjärnan hjälpa oss i syftet att försvinna, lägga oss ned på marken och spela död, lukta illa eller uppträda som ett ointressant byte för angriparen. Ett bra exempel som Perski (2015) nämner är jakt på mårhundar som låtsas spela död när de blir stressade och jagade, till exempel av oss människor och hundar.

I en artikel gjord av Socialstyrelsen nämns Hans Seyle, som påstod att vi kan urskilja en regelbunden tidsaspekt i utvecklingen av stressreaktioner, detta beskrivs i figur 4. Om vi står inför ett hot så hamnar vi i en alarm- och motståndsfas, då alla aktiviteter stannar upp och vi identifierar vad som pågår för att kunna fatta ett beslut om en reaktion, efter identifieringen så kommer vi in i en motståndsfas där vi över anstränger oss för att undanröja hotet eller faran. I denna andra fas får vi endera superkrafter och övervinner hotet eller så hamnar vi i att spela död fasen, där Seyle menar att vi inte är speciellt sårbara. Syftet till denna andra fas är att undanröja faran och lyckas vi med det kan vi återgå till normalläget eller hushålla med krafter, om vi däremot misslyckas med överansträngningsfasen går vi däremot under. Ifall vi varken övervinner hotet eller går under, vilket Seyle skriver är vanligt i våra moderna livsvillkor, kan stressreaktionerna som uppstår bli väldigt utdragna och långvariga och det är då man börjar prata kronisk stress. Den tredje fasen kallade Seyle för utmattningsfasen och det är då våra krafter börjat mattas ut och de ändamålsenliga stressreaktionerna kan istället för att hjälpa oss från ett hot börja vändas emot oss och börja förstöra den egna kroppen. Före vi hamnat i utmattningsfasen sänder kroppen signaler att vi närmar oss den tredje och sista fasen, signalerna kan vara sömnsvårigheter, orkeslöshet, kroppsliga symptom samt psykiska reaktioner som olust, ångest, depression. En utmattning kan eventuellt också leda till många olika följsjukdomar. (Socialstyrelsen, 2003)



Figur 4. Förloppet av stressreaktioner (Socialstyrelsen, 2003).

Stresssymptomen är individuella och dessutom beter de sig olika beroende på om det är flykt och kamprelaterat eller spela död relaterat, sedan spelar det också roll om det är kortvarig stress eller långvarig stress. Symptomen kan delas in i fyra olika områden, känslomässiga, kognitiva, fysiska och beteendemässiga skriver Grossi (2008). I tabell 1 listas de vanligaste symptomen enligt Grossi (2008) och Kruse (2016). Samma kategorisering av symptom gjorde Herbert Freudenberg redan på 1970 som ett resultat av sin forskning om burn-out (Schaufeli & Enzmann, 1998). Maslach och Leitner (1999) nämnde samma symptom som Grossi (2008) och Kruse (2016) gjorde i sammanställningen i tabell 1. Fysiska problem som kan upplevas vid utmattning är huvudvärk, mag- och tarmsjukdomar, högt blodtryck, muskelspänning och kronisk trötthet. Utmattning kan också leda till psykiska besvär som oro, ångest, depression, sömnstörningar samt aggressioner. De skriver också att de människor som tar med sig utbrändheten hem, kommer att påverka sina familjemedlemmar och vänner med negativa känslor på grund av utmattningen.

Tabell 1. Stresssymptom (Grossi 2008; Kruse, 2016).

| Känslomässiga | Kognitiva | Fysiska | Beteendemässiga |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|
| Ångest, oro, rädsla, panik | Svårt att koncentrera sig | Hjärtklappning | Svåra |
| Ilska, vrede, irritation, frustration | Trögtänkt | Synrubbingar | Gråla |
| Nedstämdhet | Svårt att fatta beslut | Svårt att andas | Leverera cynismer |
| Skuld | Tom i huvudet | Tryck över bröstet | Kör hetsigt |
| Skam | Ett virrvarr av tankar | Yrsel, överklighetskänslor | Isolering |

| | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Labilitet | Svårt att fullfölja en tankebanan | Darrighet, fumlighet | Ältande, grubblande |
| Känslomässig utmattning | Glömsk | Spänd eller värk i kroppsdelar | Ökat intag av alkohol, mat, nikotin eller mediciner |
| | Trötthet och minskad energi | Spänningshuvudvärk | Passivitet |
| | Minnesproblem | Omväxlande kall och varm kroppstemperatur | Pedanteri |
| | | Onormal trötthet | Kontrollbehov |
| | | Infektionskänslighet | Gör allt fort |
| | | Mag- och tarmproblem | Gör många saker samtidigt |
| | | Sömnpromblem | Jobbar endera mera eller mindre än tidigare |
| | | Ljus- och ljudkänslighet | Ökad sjukfrånvaro |

Kruse (2016) skriver att det ofta är en själv som har svårt att se stressignalerna då de kan vara diffusa. Det är ändå viktigt att lära känna igen stressignalerna och beakta dem i ett tidigt skede och inte ignorera dem. De vanligaste signalerna som uppträder i ett tidigt skede är sömnproblem, lätt irriterad och svårt att klara av vardagliga påfrestningar som har varit enkla tidigare. Andra tidiga signaler är olika typer av värk i kroppen, de vanligaste är huvudvärk, värk i ryggen, axlar och käkarna, men också känslan att det trycker över bröstet och magproblem. Grossi (2006) nämner också mindre panikattacker, irritation och vredesutbrott som tidiga tecken. Andra individer blir mera lättpåverkade känslomässigt, som lättare att bli ledsen. Om de tidiga tecknen försummas och en individ inte får den nödvändiga vilan efter olika stressituationer kommer situationen att förvärras och stressen övergår till långvarig stress, som anses vara farlig gentemot den kortvariga stressen.

Grossi (2006) skriver att om stressen är långvarig börjar symptomen bli kraftigare och panikattackerna blir vanligare. Sömnpromblemen tilltar, man är spänd och får inte tag i sömnen, utan man ligger bara i sängen och alla störande tankar rusar förbi i rasande tempo och får man

sömn är den väldigt ytlig och man vaknar tidigt och kan inte somna om. Dålig sömn är en av huvudledningarna till att stress urartar till utmattning när det inte finns någon möjlighet att ladda batterierna. Vidare nämner Grossi (2006) att de beteendemässiga stresssymptomen oftast är handlingar att hitta kortsiktiga lösningar till olika problem, till exempel så dämpar alkoholen stressen men i längden blir problematiken bara större. Stressen och de negativa känslorna som uppkommer kommer att styra individens sätt att agera, ilska och frustration som finns inom en kan komma i uttryck i både handlingar och aggressivt beteende men även verbalt. En stressad individ har lätt för att gå in i konflikter och ge galghumoristiska kommentarer. Om en individ inte lyckas få till förändring av de orsaker som triggar stressen efter en lång tid, är det inte ovanligt att ångest och även panikattacker kan infinna sig. Schaufeli och Enzmann (1998) skriver att i deras studier om burn-out hittade de 132 olika symptom som är relaterade till burn-out.

Forskning under 2010-talet har även visat samband mellan stress eller utmattning med en förhöjd risk att få cancer (Alex, 2017) eller förhöjd risk av hjärt- och kärlsjukdomar (Antipolis, 2020). Det har även visat sig att stress kan förorsaka förlamningar som lett till kort tids rullstolsbundenhet (Yle, 2020).

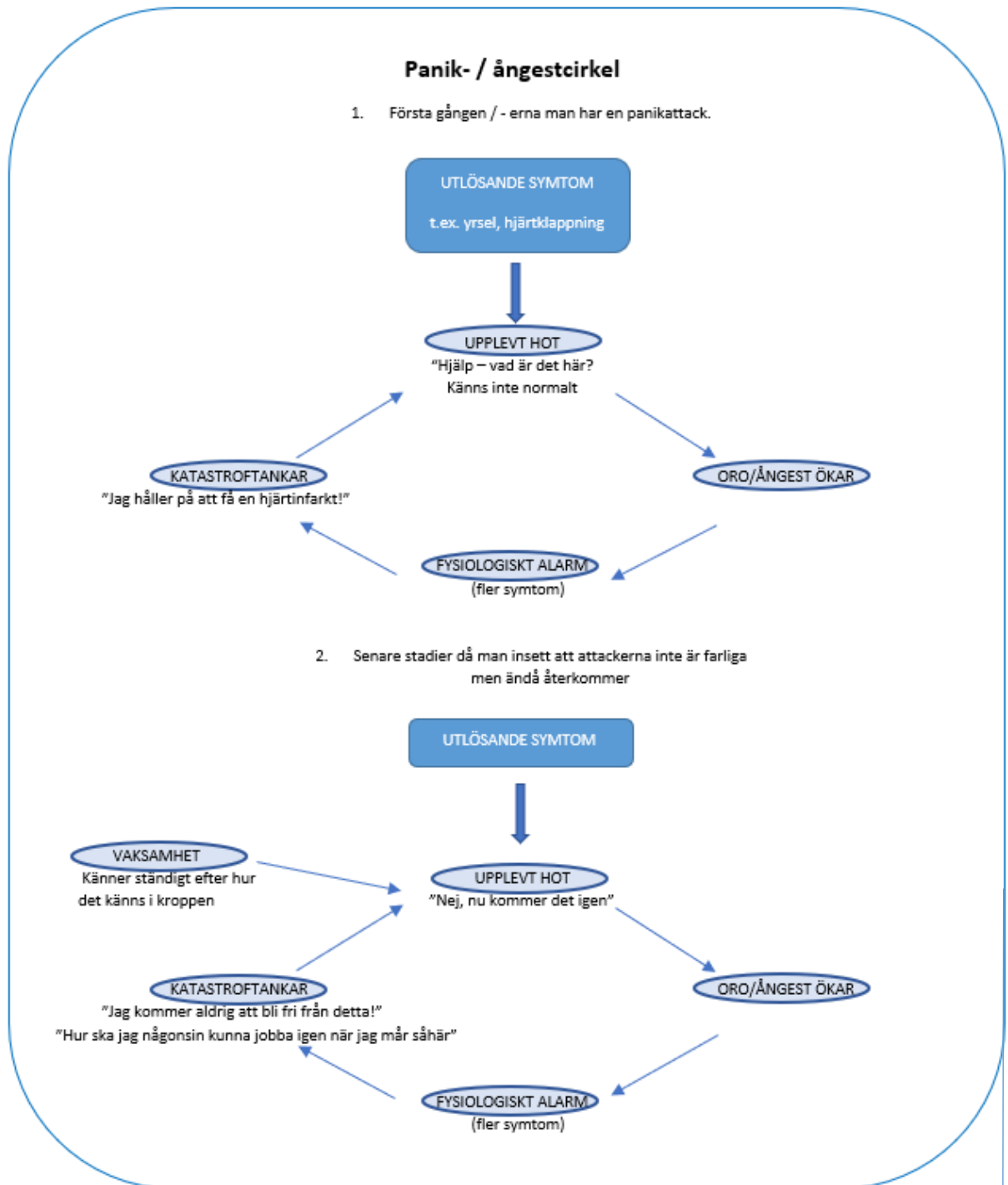
1.1.2 Ångest

När känslor av nedstämdhet, skam och skuld förekommer och individen börjar bli allt mer passiv och drar sig undan socialt, infinner sig oron mer och mer, det är i sådana sammanhang som också ångest problematiken dyker upp. Stress är en stor bidragande orsak till ångest, då stresshormonerna far runt i blodet och påverkar kroppen negativt. Detta gör att en individ psykologiskt uppfattar att man befinner sig i larmläge, men det är viktigt att då komma ihåg att det är ett psykologiskt larmläge inte fysiologiskt skriver Kruse (2016). Ångestproblematiken kan yttra sig bland annat när en stressad individ börjar dra sig för att träffa människor och tycker det är obehagligt att vara i sammanhang där det är mycket människor. Man kan känna oro och rädsla både för befogade samt obefogade saker, som till exempel rädsla att få en allvarlig sjukdom. Reaktionerna av ångest kan vara såväl fysiska och psykiska med samma fysiologiska ursprung som stressreaktionerna (se tabell 1), men de betar sig mycket starkare. Reaktioner av ångest är inte farligt i sig själv men kan upplevas som mycket obehagliga och individer kan uppfatta situationer fyllda med ångest mycket värre än de behöver vara, vilket i sin tur ökar stressen och en eventuell hotbild, skriver Kruse (2016) och Holmér (2019). Kruse (2016) nämner också att när en individ upplever ångest svarar kroppen med att gå på högvarv och att individen ofta reagerar jättestarkt på olika saker eller situationer. Holmér (2019) nämner också att ångesten kan kännas svag i början men tilltar och blir starkare och starkare. En individ kan

till och med känna att hen svimmar, tappar kontrollen eller till och med dör, men så är ju inte fallet ångesten går över av sig själv och själva reaktionen är inte farlig. Den största faran då en individ upplever ångest under en längre period är att hen börjar undvika situationer och platser som kan leda till att individens ångest tilltar. En långvarig ångest leder ofta till att en individ blir mer mottaglig för stress, känner sig rastlös, otålig och lättirriterad.

Nestor (2015) skriver att individer också kan få panikångest och det är när en ångestkänsla eller attack kommer väldigt plötsligt och kraftigt, ofta också utan synlig orsak. Panikångest upplevs mycket obehagligt, upplevelsen är inte farlig och går över efter några minuter eller timmar. Panikångest och ångest upplevs med likadana symptom som hjärklappning, andnöd, yrsel, illamående, överklighetskänslor och stickningar och domningar i händer och fötter.

Då vardagliga obetydliga händelser, som i normala fall utlöser endast irritation, inträffar för en individ med mycket stress i kroppen, kan dessa obetydliga saker eller hot utlösa panik och ångest. När en individ redan är i detta högstressade tillstånd så är hjärnan inställd på att tolka det som kris och katastroftankar dyker upp och individen feltolkar saker, som då leder till ännu fler hot. I figur 5 beskriver Kruse (2016) en individs rundgångs tankar när individen har hamnat i panik- eller ångestspiralen.



Figur 5, Panik- och ångestcirkel (Kruse, 2016).

1.1.3 Panikattack

En panikattack definieras av Kruse (2016) enligt följande, den yttrar sig i en plötslig och intensiv rädsla eller ångest i kombination med olika fysiska symptom som hjärklappning, svettning, känsla av andningssvårigheter, tryck över bröstet, man börjar darra och skaka, yrsel, domningar och stickningar i huden, överklighetskänsla, illamående samt rädsla att tappa

kontrollen, svimma eller dö. Har en individ haft en panikattack i en viss situation så börjar hen undvika sådana situationer på grund av rädsla att få en ny panikattack. Holmér (2019) skriver att om en individ har återkommande panikattacker och dessutom har rädsla för panikattackerna så kan individen utveckla paniksyndrom.

Undvikande- och flyktbeteende är ett beteende som dyker upp när man känner ångest och rädsla och man reagerar spontant med att vilja fly från eller undvika situationer som man tolkar som utlösare av rädslan eller ångestreaktionen. Personer som lider av detta beteende brukar ha verktyg för att komma undan och fly, rent konkret se till att inte hamna i en sådan situation eller till exempel sitta nära en utgång eller ta lugnande mediciner eller dricka alkohol. Undvikande- och flyktbeteende handlar också om att vidmakthåll rädsla och ångest, då man inte ger utrymme för möjligheten att upptäcka att rädslan försvinner allt eftersom man närmar sig och vänjer sig med situationen. Isället blir man fast i rundgången av verktygen som man måste ta till för att undvika olika situationer, vilket gör att rädslan, ångesten och oron alltid finns kvar.

1.1.4 Depression

Personer som är i ekorrhjulet med återkommande ångest och panikattacker ser kanske inte längre någon väg ut ur den negativa spiralen och utvecklar eventuellt en depression, som då kan kallas utmattningsdepression. En deprimerad individ känner sig ledsen, tungsint och dyster till mods och har brist på energi, hen saknar initiativförmågan samt att individen mister lusten att göra saker och känner att inget är roligt längre. Andra symptom är ökad oro och ångest, sömnproblem – kan inte sova eller sover mer än vanligt, försämrad aptit eller tröstätande, sämre koncentrationsförmåga, skuld känslor och känslan av att vara misslyckad (Kruse, 2016). Holmér (2019) nämner också symptomen nämnda av Kruse men tillägger även olika kroppsliga symptom som besvär med magen, huvudvärk, värk i axlar, nacke och rygg, förlorad sexlust.

1.1.5 Utmattningssyndrom

När symptomen av stress, ångest och panikattacker blir kraftigare och fler till antal samt att individen inte får den behövliga vilan så övergår den kortvariga stressen till en mera långvarig. Den långvariga stressen kan pågå i värsta fall i flera år och den leder så småningom till utmattningssyndrom. Det är ett tillstånd av stressrelaterad utmattning som också kallas utbrändhet eller burn-out i allmän mun skriver Kruse (2016). Währborg (2009) skriver att i det diagnostiska begreppet av utmattningssyndrom är det stort fokus på trötthet och den skall vara så pass svår att begreppet utmattning är lämpligt att använda. Tröttheten skall dessutom vara direkt relaterad med någon form av en identifierbar stressfaktor och den psykiska energin hos

en individ skall vara borta. Maslach (1982) definierar utbrändhet som emotionell utmattning, depersonalisation och nedsatt personlig prestation, urholkning av engagemang och känslor och oförenlighet mellan den enskilda människan och arbetet. Med nedsatt personlig prestation menas en reaktion på den kroniska emotionella påfrestningen i samband med att ha mycket att göra med andra människor, särskilt om de har bekymmer och problem. Christina Maslach tillsammans med Christian M. Leitner, gav ut en bok om utmattning där de definierar utbrändhet som: riskerna för utbrändhet är alltid större där karaktären på arbetet är oförenlig med karaktären hos den person som utför arbetet.

Nestor (2020) skriver att symptomen vid utmattningssyndrom, kan vara både fysiska och psykiska. De uppstår ofta lite vart efter och det gör det svårt att upptäcka dem i tid, beroende på hur stressen påverkar en individ. En drabbad individ märker oftast inte själv av tecknen förrän stressen orsakat stor skada. Det är vanligt att andra individer upptäcker stressen hos en medmänniska. Nestor (2020) skriver också att ett allmänt symptom är en otrolig trötthet som inte går att vila bort, som Währborg (2009) också nämnde i sin definition av utmattningssyndrom. Andra kännetecken är problem med sömn, minnet och hjärtstörningar. Dessa symptom nämner också Grossi (2008) och Perski (2015) samt att de tillägger att en individ ofta blir överkänslig för sinnesuttryck och får svårigheter att hantera krav. Perski (2015) nämner också att en individ kan utveckla obehag mot allt som har med arbetsplatsen att göra, som att läsa om den i tidningar eller se byggnaden där arbetsplatsen befinner sig, han beskriver uttrycket ”att gå in i väggen” som en stresskollaps.

Jari Hakanen forskningsprofessor vid Arbetshälsoinstitutet nämner att långvarig obalans mellan arbetsinsatser och arbetsersättning, som inkomster, duglighet och uppskattning, innebär en stor påfrestning för individen och som kan leda till exempelvis en utmattande trötthet. Detta resulterar i arbetsrelaterad utmattning. Hakanen nämner också att de som drabbats av arbetsutmattning har uppvisat ihållande trötthet, arbetet kändes inte meningsfullt, koncentrationssvårigheter, minnesproblem. Även känslomässiga symptom, som nedstämdhet och ilska, kan upplevas och de kan vara i sin natur väldigt diffusa och en individ kanske inte själv märker dem och kan då överraska en (Arbetshälsoinstitutet, 2019).

Även om det inte finns en sjukdomsdiagnos för utmattningssyndrom i Finland diskuteras det utbrändhet och utmattning. Mehiläinen (2020) skriver att utbrändhet är ett störningstillstånd som uppstått på grund av arbetsstress och då speciellt individer som ställer höga krav på sig själva, är mycket engagerade och har starka plikt-känslor, är mer utsatta för utbrändhet. Risken för utmattning ökar om arbetsbelastningen är för hög, målsättningarna för högt ställda, om arbetstagaren eller arbetsgemenskapen saknar de rätta kunskaperna eller

färdigheterna för olika uppgifter samt om det finns konflikter inom gemenskapen. En annan orsak till de stigande sjukskrivningarna för utmattningssyndrom är resultaten av inbesparingar, då företag låter anställda gå för att spara och förbättra resultatet. Denna handling leder till att personalen blir jättestressad av tanken att missta sitt jobb, det innebär också att arbetsbelastningen behöver omfördelas på de individer som får stanna kvar. Arbetstagarna får då mera uppgifter och de kan inte hålla den tidigare arbetskvaliteten som de är vana med längre.

En långvarig arbetsrelaterad stress kan leda till arbetsrelaterad utmattning som i sin tur leder till att människors energi och kroppens resurser töms. Den ohälsosamma arbetsrelaterade utmattningen leder till både ökade fysiska och psykiska problem samt en ökad risk för arbetsoförmåga. Den arbetsrelaterade utmattningen innebär också sämre arbetsprestationer samt sämre personlig livskvalitet. Trots mycket forskning om arbetsrelaterad utmattning är det dock fortfarande mycket svårt att identifiera symptomen i tid (Arbetshälsoinstitutet, 2019).

I Finland drabbas en fjärdedel av befolkningen i arbetsför ålder av lätt utbrändhet och 2–3 procent drabbas av svårt utmattningssyndrom. Mehiläinen (2020) nämner följande olika symptom på utbrändhet; en kraftig men allt vanligare trötthet, cynism och en sänkt professionell självkänsla. Tröttheten ökar och det finns ingen klar orsak bakom den, när vila och sömn inte ökar på energilagret så kommer den allmänna känslan av trötthet att öka. Cynism eller att bli cynisk innebär att man ändrar inställning gentemot arbetet eller tycker att arbetet inte är viktigt längre. Den professionella självkänslan sjunker, man tror att man har blivit en sämre arbetare samt att man tror att man är en sämre arbetare än sina kollegor. De arbetstagare som är mycket plikttrogna att göra ett bra och högt kvalitativt arbete, märker eventuellt själva att kvaliteten på deras insats försämras. Många uppgifter lämnar halvfärdiga vilket ökar stressen och risken för utmattning. För många individer är fritiden ytterligare en riskfaktor för utmattning, som är fylld av både stress och krav.

Självkänsla handlar, såsom ordet antyder, om vår känsla inför oss själva, vår egen värdering av oss själva, alltså en mycket intim känsla. Personer med god självkänsla som; vet vem man är, att man vågar stå upp för sig själv, accepterar sig själv och klarar av att handskas med känslor av otillräcklighet, oförmåga, skam eller skuld. I god självkänsla ingår också självrespekt, alltså att man vågar sätta gränser och inte låter andra trampa på en, utan följer sin egen inre kompass. En person med god självkänsla har energi att lyssna på andra, eftersom denna inte är ängsligt upptagen av att fundera på sig själv. Personer med god självkänsla ger ofta ett trevligt intryck och man känner sig trygg i deras närhet (Cullberg, Weston 2005).

Prestationsbaserad självkänsla innebär att en persons självkänsla är enbart uppbyggd på vad hen presterar och hur dessa prestationer bekräftas av andra. Den här typen av självkänsla

är mycket sårbar då den hela tiden måste fylls på med nya prestationer och ständiga bekräftelser av andra. En person med prestationsbaserad självkänsla blir överdrivet känslig för andras kritik och åsikter (Kruse, 2016).

Mehiläinen (2020) nämner att de första tecknen på utbrändhet brukar vara trötthet, senare cynism och till sist den sänkta professionella självkänslan, men en individ som upplever endast ett av symptomen kan vara utmattad. Många som drabbas av utmattning upplever även somatiska symptom som sömnsvårigheter, hjärtrytmstörningar samt värk i olika kroppsdelar, speciellt rygg, nacke och skuldror.

I Socialstyrelsens (2003) rapport om utmattningssyndrom, nämns Peter Brill's definition av burn-out, hans definition är smalare än tidigare definitioner. Hans definition består av fyra komponenter, den första är de två kärnsymptomen på burn-out, dvs. dysforiska symptom och försämrad arbetsprestation. Den andra komponenten är ouppfyllda förväntningar. Den tredje komponenten är att arbetets svårighetsgrad är så stor att hjälp eller förändringar behövs för att uppgiften ska kunna göras. Den fjärde och sista komponenten är att burn-out är arbetsrelaterat och uppstår hos psykiskt friska personer. Den här definitionen innebär viktiga begränsningar i det att etiologi, svårighetsgrad och uteslutande av annan psykisk ohälsa specificeras (Socialstyrelsen, 2003).

1.2 Motiv

När antalet sjukskrivna för utbrändhet ökar i vårt samhälle, se figur 1, nästan 50% ökning det senaste decenniet i Finland ökar också kraven på arbetsgivare. En trygg och säker återgång till jobbet efter en sjukskrivning visar sig vara en mycket viktig del av rehabiliteringen samt en viktig men kritisk tidsperiod för det framtida välmåendet, för den som varit utmattad. Det är då företagets eller institutioners förmän och chefer har ett stort ansvar hur den tidigare utmattade medarbetaren kommer in till arbetslivet igen. Introduktionen tillbaka till arbetslivet behöver vara genomtänkt och utföras professionellt, för att inte den tidigare utmattade medarbetaren skall förlora sitt förtroende både för sin chef men också för sin arbetsgivare. Med rätt introduktion så kan den tidigare utmattade medarbetaren återvända till en hälsosam och stressfri arbetsmiljö, samt vara en viktig medarbetare även i framtiden. Det är också i företagets eller institutionernas eget intresse att få tillbaka sina arbetstagare då den anställda har erfarenhet och kunskaper om arbetsplatsen och arbetsuppgifterna. Det har visat sig att ett flertal företag eller institutioner och deras ledare, chefer och förmän varken har kunskap eller har fått en grundläggande skolning hur återintroduktionen till arbetsmiljön ska utföras. Många förmän har gjort enligt sin bästa egna förmåga, då de har ett eget intresse för välmående samt för den

mänskliga varelsen. Dessvärre finns det flertalet fall där återintroduktionen har varit misslyckade och de tidigare utmattade medarbetaren har blivit apatisk, tappat sitt självförtroende och sin självkänsla. Dessutom leder dåligt genomförda återintegreringar till att arbetstagare förlorar tron och motivationen för arbetet samt förtroendet för chefen och arbetsplatsen. Det finns chefer och förmän som har frågat efter material eller skolningar på hur de ska agera vid en medarbetares återgång, men varken material eller skolningar har funnits inom företagen. Till min kännedom finns det en begränsad forskning eller studier gjorda för hur chefer eller förmän ska återintroducera sina medarbetare tillbaka till arbetsplatsen på ett säkert och tryggt sätt, baserat på medarbetares upplevelser.

Den här avhandlingen har sitt ursprung i det behov av forskning, där tidigare utmattade arbetstagares upplevelser ska kunna utmynna i råd för organisationer, chefer samt också utmattade arbetare själva, hur de ska förhålla sig och vilka insatser som behövs för att en arbetstagare ska få en trygg och hälsosam återintegrering till arbetet. Samtidigt ska avhandling ge chefer och organisationer en ökad kunskap om utmattning samt en ökad förståelse för vad en utmattad arbetare går igenom och vad utmattningen kan få för konsekvenser för den drabbade.

Det ställs nya krav på social kompetens och social intelligens på chefer och förmän för att återgången skall vara hållbar för en medarbetare. Utmattades perspektiv och upplevelser på återgången sätts i relation till tillgänglig vetenskapligt perspektiv som forskning och studier.

En ökad förståelse och kunskap bland organisationer och dess chefer skulle kunna leda till ett bättre stöd i återintegreringen och eventuellt reducera nya sjukskrivningar och ohälsa bland medarbetare, men också ekonomiska fördelar både för företag och samhället skulle kunna bevitnas.

1.3 Syfte

På basen av motiven, företagens och institutioners intressen, förmäns bristande okunskap om en arbetstagares återintegrering till arbete samt de nya krav som ställs på chefer, har det övergripande syftet för avhandling utformats. Det övergripande syftet är att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön och i vardagen. Avhandlingen ska stöda chefer eller förmän samt organisationer men också utmattade själva i främjandet av en trygg och hälsosam, samt hållbar återintegrering till jobbet. Att få förståelse både för utmattade och deras upplevelser under sjukledigheten och deras upplevelser under återgången är av stor betydelse och vikt för avhandlingens resultat. En helhetsbild skapas på basen av nyckelgruppens upplevelser och erfarenheter, som integreras

och synkroniseras med den begränsade forskning och studier som gjorts tidigare. Denna helhetsbild har ett mervärde, då den gör en solid grund för företag eller institutioner och deras chefers och förmäns sätt att återintroducera en medarbetare till en hälsosam arbetsmiljö, än att chefer och förmän ska följa sina egna tankegångar om vad som är en lämplig återgång.

2 Teoretisk referensram

Avsikten med detta kapitel är att ge en översikt av litteratur, studier och forskning som stödjer avhandlingens syfte, det vill säga att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön. Avhandlingens teoretiska referensram består av två delar. Den första delen består av forskning gjord om fenomenet utmattning, som ska öka både förståelse och kunskap inom området. Den andra delen består av teorier om återintegreringsprocessen som ska ge grund till mera kunskap hur en återintegrering ska planeras och verkställas både ur en chefs och en utmattads perspektiv.

2.1 Fenomenet utmattning

I det här kapitlet beskrivs forskning gjord om utmattning, vilka orsakerna är, hur utmattning kan identifieras, chefers behov av stöd när en utmattad återgår och värderingar och upplevelser av utmattade som återgått.

2.1.1 Orsaker till utmattning

På 1970 talet arbetade Herbert Freudenberger som psykiatriker vid ett hälsocenter för narkomaner och hans medarbetare var unga frivilliga idealister. Freudenberger noterade att dessa unga medarbetare, som var mycket motiverade att göra ett bra arbete, tömdes på sin energi och de förlorade både sitt ideal och engagemang för arbetet. Han namngav då den här typen av utmattning för burn-out, vilket var ett slanguttryck och syftade på effekterna av långvarigt narkotikamissbruk. Freudenberger själv drabbades också av burn-out och kunde därmed mycket ingående beskriva detta tillstånd. Freudenberger var den första att skriva en vetenskaplig artikel om burn-out och den publicerades 1974 och han anses vara den som skapade uttrycket burn-out då han skrev flertalet vetenskapliga artiklar om ämnet. I hans artiklar kan man läsa om olika symptom som han hade registrerat på sina kollegor samt på sig själv, samt orsakerna till vad det var som orsakade symptomen. Han beskrev även hurdana människor typer som drabbas, det var de som var mycket hängivna och engagerade i sitt arbete. Han skrev också hur man kunde skydda sig mot syndromet, som till exempel kortare arbetstid, arbetsrotation, handledning och arbetsträning. Enligt Freudenberger så var riskerna för burn-out större om man hade orimliga krav på energibalansen, kriterier eller på resurserna. Under denna tid var det känt att utmattnings syndromet hittas främst hos personer som jobbade med människovårdande yrken där lönen dessutom var låg (Heinemann & Heinemann, 2017).

Efter Freudenbergers artiklar om burn-out så började fler och fler forska inom ämnet och en av de mest inflytelserika var pionjären Christina Maslach. Tre stycken återkommande

teman dök upp i resultaten i forskningen som hon gjorde. Första temat var emotionell utmattning eller människor som tänjt ut sig för mycket både fysiskt och känslomässigt, de känner sig trötta och förbrukade och kan varken varva ner eller återhämta sig. Det andra temat är cynism eller dränering av känslor, negativa tankar och känslor, människorna har en kall och distanserad inställning till arbetsplatsen, de engagerar sig minimalt på jobbet, en del kan även överge sina ideal. Det tredje temat är otillräcklighet eller en professionell identitetskris, människorna tappar sin tro på sin egen förmåga att göra ett betydande arbete och då förlorar de sitt självförtroende och sin självkänsla. Forskningen visade även att omgivningen tappade förtroendet för de människor som förlorat sitt självförtroende (Maslach & Leitner, Sanningen om utbrändhet, 1999).

Maslach och Leitner (1999) skriver att deras forskning visade sig att allmänhetens uppfattning om utmattning är att det är den enskilde människans problem. Uppfattningen var att människor blir utbrända på grund av brister i karaktären, beteendet och produktiviteten, med denna inställning så är det människorna som är problemet och lösningen på problemet är att ändra på eller bli kvitt dem. Maslach och Leitner som gjort flertalet undersökningar inom ämnet hävdar att det inte är människorna som är problemet. Utbrändhet är inte en följd av en benägenhet till kverulans, depressiv personlighet, svaghet, karaktärsbrister, ambitions brister, personlighetsdefekter eller ett kliniskt syndrom, utan det beror på den sociala miljö där de drabbade arbetar. Det är arbetsplatsens organisation och struktur samt sättet att fungera som formar samspelet mellan människorna samt hur arbetsuppgifterna utförs. När det sen inte finns utrymme för den mänskliga sidan så ökar risken för utmattning. Obalans eller underskott på områdena som räknas upp i tabell 2, är grunderna till vad som förorsakar utbrändhet. Med balans inom dessa områden så förebygger man även ohälsa. De påpekar även vikten att förebygga utbrändhet genom en modell för företagshälsa som främjar mänskliga värden på arbetsplatsen istället för enbart ekonomiska.

Tabell 2. Faktorer som kan förebygga utbrändhet och ohälsa (Maslach & Leitner, Sanningen om utbrändhet, 1999).

| | |
|----|-----------------------------------|
| 1. | Rimlig arbetsbelastning |
| 2. | Känsla av valfrihet och kontroll |
| 3. | Erkänsla och ersättning |
| 4. | Känsla av gemenskap |
| 5. | Rättvisa och respekt |
| 6. | Meningsfullt och värdesatt arbete |

Rimlig arbetsbelastning, faktor 1, är en av de viktiga skyddsfaktorerna. Tid för återhämtning är essentiellt. Känsla av valfrihet och kontroll, det vill säga faktor 2, innebär att tydlighet i arbetsuppgifterna och den egna rollen i arbetsgemenskapen är viktiga faktorer för bibehållen arbetsenergi. Faktor 3, erkänsla och ersättning, en arbetstagare som upplever att hen får skälig lön för det utförda arbetet och social uppskattning av arbetsgemenskapen, har bättre förutsättningar att förebygga ohälsa på arbetet. Arbetstagare som upplever rättvis behandling har även de bättre ork för arbetsuppgifter och arbetsplatsen. Känslan av gemenskap, faktor 4, stöd av chef och kollegor men även familjen har positiv inverkan på förebyggande av ohälsa i arbetet. Faktor 5, rättvisa och respekt, att arbetsledningen behandlar alla arbetstagare rättvist upplevs som mycket befrämjande för arbetsplatsgemenskapen och arbetshälsan. Människor ser det som mycket viktigt att få möjlighet att uttrycka sina egna uppfattningar samt respektfullt bemötande. Människor uppfattar också att rättvisa i beslutsfattande är viktigare än att olika beslut går i den enskilda människans fördel. Meningsfullt och värdesatt arbete, det vill säga faktor 6, innebär att arbetstagare i ett företag har liknande värderingar som arbetsgivaren och arbetsledningen inom företaget, det här är av stor betydelse för arbetshälsan. Om en arbetstagare och arbetsgivare har samma syn på värderingar, ökar arbetstagarens engagemang i arbetet. Det här leder till större tillfredsställelse på arbetsplatsen. När en arbetstagare känner att arbetet ger hen möjligheter att uträtta något som är viktigt för hen, så förstärks också värderingen gentemot arbetsgivaren (Maslach & Leitner, Sanningen om utbrändhet, 1999).

Arbetshälsoinstitutet har tillsammans med Vasa universitet utrett vilket samband personalledningspraxis och de anställdas proaktiva arbete har med arbetsengagemang, utbrändhet, engagemanget för arbetsplatsen och anpassning till förändringar. Den del av forskningen som behandlade utmattning visar följande resultat för minskad risk för utbrändhet; god personalledningspraxis vid förändringar på arbetsplatsen, flexibel arbetstid, flexibel plats för arbete, bra introduktion till arbetet, god kommunikation, bra ledarskap, god arbetshälsa på arbetsplatsen. Faktorer som däremot bidrog mest till utmattning var likgiltighet och graden av engagemang i jobbet. Noterbart i undersökningen var att arbetsrelaterad utmattning beror mera på byråkrati och rollkonflikter än på mängden arbete. Ur forskningen kunde man se att ung ålder var en bidragande orsak till likgiltighet för arbetet. Engagemang för arbetsplatsen ökade om det fanns utbildningsmöjligheter, beslutsfattande rättigheter samt att arbetsplatsen har goda sociala resurser (Kommunarbetsgivarna, 2019; Kommunförbundet, 2019).

Under tider med förändringar på arbetsplatsen så visade sig forskningsresultatet att det är mycket viktigt att ledare och chefer ska visa sin tro på förändringarna. De behöver cementera

deras tro på förändringarna till personalen, för att förändringarna ska bli genomförbara och framgångsrika. Ledare och chefer behöver ordna gemensamma diskussioner och forma ett samförstånd med arbetarna, det är viktigt att alla i personalen förstår förändringen och fördelarna med den så att de kan konkretisera sig vid dem. Det är då viktigt att ledare och chefer är människonära i sitt arbete, samtidigt som de anställda arbetar proaktivt för att utforma det egna arbetet, på detta sätt kan de anställda uppleva arbetsglädje, upprätthålla sin arbetsförmåga och sitt arbetsengagemang. Det är då mindre risk för utbrändhet vid förändringar på en arbetsplats (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala, 2019). Hilmarsson (2012) nämner att en av ledarens viktigaste uppgifter är att skapa förtroende med sitt eget agerande, med att skapa förtroende hos personalen så skapas trygghet hos alla och då kan människorna i företaget, grupperna samt hela organisationen fungera bättre.

Forskningsprofessor Jari Hakanen vid Arbetshälsoinstitutet undersökte om det finns skillnader mellan personer med olika arbetsförhållanden och hur de upplever olika arbetskrav och resurser. Deras resultat av forskningen visade att det som inverkar mest på engagemanget på arbetsplatsen för individer med fast anställning eller visstidsanställning var resultatet av det arbete individerna utfört, det sociala klimatet på arbetsplatsen samt chefens stöd. Forskningen visade dessutom att oberoende av typ av anställning så var de största riskerna för arbetsutmattning brådska, tidspress och arbetsbelastning. Resultatet ur forskningen är att arbetsgivaren eller närmaste förman ska ge möjlighet till sina anställda att se resultatet av deras arbete, se till att de anställda upplever att deras arbete är meningsfullt samt att få respons på deras arbete. En arbetstagare som upplever att chefen ger respons och ser till att de upplever arbetet meningsfullt engagerar sig också mera i arbetet och presterar bättre. Förutom detta så är det av största betydelse att se till att arbetsbelastningen inte blir för stor (Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2019).

I en forskningsstudie med fokus på hur effekten av organisatoriska förändringar som neddragningar av personal kan leda till både arbetsrelaterad utmattning som andra sjukdomsfall och även till dödsfall har gjorts av professor Mika Kivimäki. Resultatet från forskningen är att de kunde bevisa att det finns ett linjärt förhållande mellan minskning av antalet i personalen och antalet långtidssjukskrivna, det vill säga att ju mer neddragningarna är desto fler långtidssjukskrivningar bland den kvarvarande personalen. Dessutom konstaterades att risken att dö med en hjärtsjukdom var dubbelt så stor efter en större organisatorisk förändring än före. Stressen ökade bland den kvarvarande personalen då de blev mindre i antal men samma mål och krav på personalen bibehålls, detta leder till sjukskrivningar på grund av stress och utmattning (Kivimäki m.fl., 2004).




2.1.2 Identifiering av utmattning

Maslach (1982) skriver att människor som är på väg att bli utbrända ofta själva inte vet om det, utan det är ofta andra medarbetare eller förmän som ofta upptäcker det, då de ser förändringar i det yrkesmässiga beteendet. Det är då ändringar i attityd mot medarbetare, ändringar i beteendet på arbetsplatsen samt att deras sinnesstämning ändras. Maslach menar att arbetsgivare och deras ledare och förmän borde lära sig att ordna möten där ömsesidiga diskussioner hålls med respekt och båda parter kan prata om varandras känslor och feedback för att motverka utbrändhet. Det bästa sättet att komma åt utbrändhet är att genomföra undersökningar av personalen med tjänster som Maslach Burnout Inventory (MBI). MBI utvecklades själv av Christina Maslach som en arbetsmetod för att kunna mäta utbrändhet, MBI är ett frågeformulär som används ännu idag.

Ett nytt forskningsprojekt startades hösten 2019 av Arbetshälsoinstitutet i Finland. Forskningen som beräknas vara klar våren 2022 undersöker nya metoder att bedöma arbetsrelaterad utmattning. I forskningen ingår finländare aktiva i yrkeslivet för att utreda arbetsrelaterad utmattning, arbetsengagemang och arbetsnarkomani. Projektet engagerar arbetstagare från olika branscher och yrkesgrupper. Metoden beaktar de fyra rådande kännetecknen för arbetsrelaterad utmattning: kronisk trötthet, psykisk distans till arbetet, försämrad kognitiv och emotionell kontroll. Med den nya metoden önskar de kunna fastställa kliniska gränsvärden för arbetsrelaterad utmattning. Den nya metoden ska också göra det möjligt att bedöma arbetsutmattningen i Finland på ett bättre och lämpligare sätt än med enkäter. Arbetshälsoinstitutet har också satt som målsättning med forskningen att skapa en metod som redan i ett tidigt skede upptäcker tecken på arbetsrelaterad utmattning, men också hitta en metod att fastställa hur långt en eventuell utmattning har framskridit. Ytterligare hoppas man att kunna visa i vilken ordning som symptomen infinner sig och hur utmattningssyndromet utvecklas, samt finna de olika riskfaktorerna. (Arbetshälsoinstitutet, 2019; Kommunarbetsgivarna, 2019).

Resultatet av långvarig arbetsrelaterad stress är arbetsutmattning, vilket leder till att en individs energiresurser töms. Utmattningen bidrar till både psykiska och fysiska problem samt kan leda till arbetsoförmåga, det innebär sämre arbetsprestationer och en sämre livskvalitet för individen. Trots att det forskats mycket om arbetsutmattning är det fortsättningsvis mycket svårt att känna igen och identifiera symptomen i tid. Arbetshälsoinstitutets målsättning med detta forskningsprojekt har varit att skapa en metod eller trafikljusmodell, som skulle kunna göra det möjligt att i ett tidigt stadium upptäcka en individs tecken på arbetsrelaterad utmattning. Också

en metod för att fastställa hur långt en arbetsrelaterad utmattning har framskridit är en målsättning med forskningen (Arbetshälsoinstitutet, 2019; Kommunarbetsgivarna, 2019).

| | |
|--|--|
| <p>Rött</p>  | <p>En individ som är lika trött efter semestern som före. Jobbet känns meningslöst och individen har svårt att komma ihåg saker och blir lätt upprörd. Individen har inte lust att träffa vänner eller hålla på med fritidsintressen.</p> |
| <p>Gult</p>  | <p>En individ är oftast lika trött på måndag som på fredag. Koncentrationen är inte på topp och individen saknar allt oftare arbetsglädje. Jobbet känns inte lika viktigt. Individen drar dig undan och vill sällan hitta på roliga saker på fritiden.</p> |
| <p>Grönt</p>  | <p>Individen sprudlar av idéer och är engagerad på jobbet. Individen hänger gärna med kollegorna på lunch och när individen går hem har individen fortfarande ork kvar.</p> |

Figur 6. Exempel på trafikljusmodellen där forskarna använder 3 olika stadier av utmattning för att kunna bestämma hur en individ mår (Ignerius, 2020).

Projektet ska även arbeta fram gränsvärden för företagshälsovården och arbetsplatserna, för att de ska kunna upptäcka varningstecknen för utmattning i ett tidigt skede. Det ska även ge möjlighet att fastställa allvarliga tillstånd av arbetsrelaterad utmattning. Med den här metoden ska man i framtiden ha möjlighet att uppföra statistik över antalet finländare som lider av arbetsrelaterad utmattning. När det inte finns några kliniskt fastställda gränsvärden för arbetsrelaterad utmattning i Finland, skulle denna metod underlätta både arbetstagare och chefer att upptäcka varningssignalerna för arbetsutmattning och ohälsa. Därmed skulle man kunna hjälpa individer i ett tidigt skede som visar utmattningstecken. En andra målsättning med projektet är att identifiera olika former av ledarskap och samarbete som ska kunna förebygga den arbetsrelaterade utmattningen med beaktande av den pågående förändringen i arbetslivet. I forskningen har de kommit fram till att det är många individer på en arbetsplats som har långvarig arbetsrelaterad stress eller redan utmattade, men ändå fortsätter kämpa. De tänker ofta att bara en liten stund till och sen lättar arbetsbördan (Arbetshälsoinstitutet, 2019; Ignerius, 2020; Kommunarbetsgivarna, 2019).

2.1.3 Chefers behov av stöd

Syftet i denna studie var enligt Ericsson (2010) att undersöka behovet av stöd för chefer när en direkt underställd medarbetare återgår till arbete efter en sjukskrivning på grund av stress eller utmattningssymptom. Fokusfrågorna var hur cheferna upplevde situationen när en medarbetare återgick till arbetet samt vilket stödbehov chefer har i den samma situationen. Resultatet för den första fokusfrågan, hur cheferna upplevde situationen när en medarbetare kom tillbaka, var många motstridiga krav. De upplevde svårigheter att avlasta den drabbade samtidigt som de kände en rädsla att överbelasta de andra medarbetarna. Dessutom upplevde de att de måste sätta mycket tid på samtal och uppföljning med den drabbade medarbetaren, samtidigt som de var rädda att inte hinna med sitt eget ordinarie arbete. En annan aspekt var också att uppfylla kraven uppifrån samtidigt som cheferna ville ha en bra relation till medarbetaren. Cheferna kände också en oro över sitt agerande i processen när den drabbade medarbetaren skulle återgå i arbetet, vilket kan identifieras som konsekvenser av de motstridiga kraven. Oron kom ifrån frustrationen att inte veta om de gjorde rätt eller fel, men också skuld känslor över att de inte hade insett att medarbetaren var överbelastad och i riskzonen att bli utmattad. Cheferna efterlyste också hjälp och information samt stöd från arbetsgivaren att identifiera tidiga signaler för utmattning, detta för att kunna undvika både oro och skuld för det egna agerandet. Studien visade också att erfarna chefer som tidigare hade haft medarbetare som blivit sjukskrivna på grund av utmattning hade en större självsäkerhet att få in den drabbade till arbetet på nytt, men det var ingenting de rekommenderade att lära sig på detta sätt.

| Positiva faktorer | Negativa faktorer |
|-------------------|---|
| Kunskapsökning | Tidskrävande Tvivel Oro / skuld Belastning av övrig personal |
| Utveckling | Motstridiga krav |

Figur 6. De positiva och negativa faktorer som cheferna upplevde när en medarbetare som varit sjukskriven på grund av utmattningssyndrom återgår till arbetet (Ericsson, 2010).

Den andra fokusfrågan som ställdes, vilka stödbehov chefer hade när en medarbetare återgår till arbetet. I studien nämns att följande stöd saknas och önskas: informativt stöd, instrumentellt stöd, emotionellt stöd, värderande stöd samt förberedande stöd (Ericsson, 2010).

Ericsson (2010) menar att det informativa stödet innebär att få information hur problem kan övervinnas samt att cheferna ville ha individuella samtal med hälsoskolan. De önskade också tips och andra råd hur chefer rent arbetsmässigt ska gå till väga när en medarbetare återgår till arbetet, till exempel hur föra ett individuellt samtal med medarbetaren. Cheferna önskade också mera kunskap om stress och utmattningssyndrom så att de själva bättre ska förstå medarbetaren, samt att kunna identifiera en medarbetare i ett tidigt skede förrän en eventuell sjukskrivning. Cheferna vill också få skolning om utmattning och hur få medarbetare tillbaka till arbetet genom kunskapsutveckling istället för att få kunskapen genom erfarenhet.

Det instrumentella stödet relaterar cheferna till att de önskade få in en extra resurs för att avlasta både den som återgår till arbete, mjukare start, samt de andra medarbetarna. Det emotionella stödet är det viktigaste stödet och består av empati, kärlek, omtanke och tilltro. Cheferna upplevde att de själva också borde få frågan hur de mår i ett individuellt samtal med hälsoskolan. Cheferna visade tecken på att de ville få avstämning på det egna välmående och ett eget individuellt möte som berörde deras egna hälsa (Ericsson, 2010).

| Stöd | Antal % av deltagare som önskat |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| Individuellt samtalsstöd | 90% |
| Emotionellt samtalsstöd | 80% |
| Verktyg i form av råd och riktlinjer | 80% |
| Kännedom om var stöd finns att få | 80% |
| Ökad förståelse från överordnad chef | 80% |
| Kunskap om tidiga signaler | 80% |
| Ökad kunskap om utmattningssyndrom | 80% |

Figur 7. Chefernas önskan om stöd, minst 80% av svaren (Ericsson, 2010).

Värderande stöd är det stöd som ger information som konstruktiv feedback av chefernas egna förmän, vilket är viktigt för den egna självvärderingen för att få bekräftelse på att de agerar rätt eller fel. Cheferna fick frågan om de upplever att de har stöd av sina förmän och de svarade nej på den frågan, orsaken kan vara saknad förståelse men också att deras förmän inte är intresserad av dessa frågor då arbetsplatsen är ett företag som ska producera (Ericsson, 2010).

Förberedande stöd, cheferna upplevde att det förberedande stödet innan medarbetaren återgick var ett stort problem, största problemet var kommunikationen som inte fungerade. De kände också att det inte riktig fanns någon samstämmighet i proceduren för den sjukskrivne medarbetaren att följa i återgången till arbetet (Ericsson, 2010).

| |
|--|
| <p>Bättre kommunikation mellan alla inblandade</p> <p>Emotionellt samtalsstöd</p> <p>Fler varianter av hälsoskolan, inte bara halv dagar</p> <p>Individuellt samtalsstöd och feedback från hälsoskolan</p> <p>Kunskap om tidiga signaler</p> <p>Kännedom om var stöd finns att söka och att stöd fås så fort som möjligt</p> <p>Mer hjälp i form av ” så här gör vi på företaget” i sådana här situationer</p> <p>Mer information om hälsoskolan</p> <p>Verktyg i form av råd och riktlinjer</p> <p>Ökad förståelse från den egna chefen</p> |
|--|

Figur 8. Chefernas framtida önskan om stöd (Ericsson, 2010).

2.1.4 Värderingar och upplevelser av utmattade

Boštjančič och Koračin (2014) har studerat hur tidigare utmattade som återgått till arbetet ser på sin egen effektivitet i arbetet, hur utmattningen har påverkat deras synsätt och värderingar av arbetet, vilka hinder de har haft vid återgången till arbetet samt hur de har uppfattat supporten de har fått. Resultatet i undersökningen visar att arbetarnas effektivitet drastiskt sjunker just före eller vid en diagnostiserad utmattning med påföljande sjukskrivning, sjukskrivningarnas längd varierade mellan 14 dagar till 6 månader. De utmattade upplevde en psykisk eller social kollaps under sjukskrivningen. Arbetstiden vid återgången trappades stegvis upp, och kunde variera kraftigt från lägsta nivå till högsta nivån, de upplevde också att effektiviteten gradvis förbättrades även om det tog allt från några månader till flera år. Flertalet respondenter återgick till sitt arbete när sjukledigheten var över med samma krav och arbetstid. De upplevde att detta påverkade deras återhämtning negativt och ökade risken att på nytt bli utmattad. Det fanns även respondenter som upplevde att deras effektivitet inte påverkats av utmattningen, de hade dock ändrat sina arbetsvanor och minskat i arbetsmängd. De hade också organiserat arbetet bättre, delegerat uppgifter, tackat nej till arbetsuppgifter och frågat efter hjälp. Intressant var att endast hälften av respondenterna trodde att de kunde nå sin fulla potential på nytt eller som den var före utmattningen. De resterande trodde att full potential var möjlig men över en längre tidsperiod där man gradvis ökar arbetsmängden enligt deras förmåga.

Perfektionism i arbetet var en nämnare som de utmattade nämnde de hade som målsättning i sitt arbete, men efter utmattningen så var en stor del av respondenterna nöjda med ett tillfredställande resultat av utfört arbete. En del av respondenterna var fortsatt av den åsikten

att arbetet skall vara perfekt, men de hade istället lärt sig att sätta gränser. De utmattades värderingar ändrades efter utmattningen, efter att ha prioriterat arbetet tidigare ändrades prioritetsordningen till fritid och familj, vila och hobbyer, mera tid för kreativa aktiviteter och att öka sina kunskaper. Före utmattningen tyckte många respondenter att det var viktigt att deras framgång uppskattades av andra, att de kunde påverka, hade en viktig position, att ha dyra kläder samt hög lön. Alla dessa yttre faktorer upplevdes som betydelselösa efter utmattningen (Boštjančič & Koračin, 2014).

Boštjančič och Koračin (2014) skriver att när de flesta utmattade återgick till jobbet hade de problem med dålig självbild, självkänsla och självförtroende. En del av dem tyckte att deras tidigare självbild var byggd på hur framgångsrika de var på jobbet, nu efter utmattningen så hade de inte kvar den bilden och detta gjorde att de inte längre kände igen sig själva. Respondenterna berättade även om de negativa känslorna de hade när de skulle återgå till jobbet, bland annat nämndes rädsla, osäkerhet och ilska. Rädsla och osäkerhet upplevdes när misstag kunde ske samt att inte göra ett fullbordat arbete. Ilska upplevdes bland de utmattade när ingen såg eller brydde sig om en.

De flesta av de tidigare utmattade återvände till sitt tidigare arbete och position, en del bytte position inom samma organisation men till en mindre krävande position. Det fanns även de som bröt med den tidigare arbetsplatsen och hittade en ny arbetsgivare eller bytte bransch. De som bytte bransch hade lättare än andra att införa nya arbetsrutiner, de trodde också att om de återvänt till sitt tidigare jobb och position hade de med stor sannolikhet blivit drabbade igen av utmattning (Boštjančič & Koračin, 2014).

De yttre faktorer som påverkade de utmattades återhämtning på ett positivt sätt, var enligt att de själva; stor motivation, självdisciplin att lära sig tänka på ett nytt sätt, att utvärdera sig själv samt att ändra sitt egna beteendemönster. De upplevde också att deras optimism var en viktig pusselbit i återhämtningen. Även den egna familjens och vänners stöd var av stor betydelse under återhämtningen, deras stöd gjorde att sjukskrivningstiden förkortades. Vid återgången upplevde de medarbetarnas stöd och förståelse som en viktig ingrediens. Hjälpn av professionella, som läkare och psykologer, upplevdes väldigt individuellt, respondenterna hade besökt flera olika och endast en del av dem gav en positiv bild och resultat. Många av de professionella var inte bekanta med utmattning från tidigare eller förstod inte innebörden av utmattningssyndrom (Boštjančič & Koračin, 2014).

2.2 Återintegreringsprocessen

I det här kapitlet reflekteras teorin om återintegreringsprocessen för både den utmattade och för chefen. Även de professionellas, läkare och psykologerna, del tas upp.

2.2.1 Vem bär ansvaret till en utmattning

Kruse (2016) skriver att många forskare har undersökt vilka typer av jobb är mera högrisk relaterade till stress och utmattning än andra. Det har konstaterats att följande två komponenter som höga krav samt brist på kontroll är hög riskfaktorer för stress. Det har även visat sig att höga krav är helt acceptabelt bara en individ upplever att hen har kontroll över arbetsuppgifterna. Kraven kan vara, stor arbetsmängd, känslomässigt påfrestande jobb, jobb som ställer höga krav på koncentrations- och bearbetningsförmågan. Kontroll kan handla om de resurser som direkt påverkar en individs utförande av eget arbete, känna att man har tillräckligt med tid, känna att det finns tillräckligt med medarbetare, att man har en bra metod att stöda sitt arbete efter eller man kan välja en, känner att man har inflytande och möjligheter att påverka sin roll. Dessutom är det mycket viktigt att en individ får respons för det man gör samt att individen känner att man har stöd av sin chef.

De personer som är i högriskzonen för stress och utmattningsproblematik är de personer som har kombination med höga krav och låg kontroll, men även andra kombinationer kan hittas, som till exempel låga krav och låg kontroll. Den sist nämnda leder ofta till stress på grund av understimulans, som förorsakats av rutinarbete och enformiga uppgifter. (Kruse, 2016)

Kruse (2016) skriver att själva ansvaret till stress och utmattning, delas av arbetsgivare, chef och medarbetare, alla parter behöver ta ansvar på sina respektive delar. Arbetsgivaren har ett ansvar att systematiskt och regelbundet värdera alla de risker som arbetstagarna utsätts för och dit hör också stress. I Sverige har arbetsgivarens ansvar vad som gäller stress och arbetsbelastning betonats och förstärkts i nya föreskrifter gjorda av Arbetsmiljöverket och de började gälla från år 2016. Problemet hos många företag och för den direkta förmannen är att många arbetar med olika projekt med olika chefer involverade, vilket gör det svårt att ha en överblick på den totala arbetsbördan för individen. Men oberoende hur komplicerat olika arbetsförhållanden än är, så har ändå arbetsgivaren ett stort ansvar att veta hur arbetstagarna mår och hur de upplever arbetsbelastningen och agera med åtgärder vid behov.

I en chefsposition behöver man vara medveten om att alla medarbetare inte nödvändigtvis vågar säga ifrån eller sätta upp gränser relaterat till arbetsbelastning, samt att våga öppna sig och berätta vad som inte fungerar. Chefer har också en roll med makt på arbetsplatsen som de behöver använda för att leda människor, men cheferna behöver också den

medvetenhet att maktpositionen kan innebära att medarbetarna har en överdriven respekt för denna maktposition och därför inte vågar yttra sig (Kruse, 2016).

2.2.1.1 Den utmattades ansvar

En arbetstagare har ansvar att tala om arbetsbelastningen för sin chef, ansvaret handlar om att vara rädd om sig själv och göra saker som förebygger stress, som till exempel pauser eller lunchpromenader. Ansvaret slutar inte där utan det gäller att sätta gränser på arbetstiden och säga ifrån om man har för mycket, men också att respektera sina kollegor när på dygnet man kontaktar dem. Det har visat sig att arbetstagare har svårt att säga till sin chef att de har för mycket jobb eller berätta om saker de tycker att inte fungerar i organisationen, därför att individen är rädd att förlora möjligheten att klättra i karriären samt rädd att ses som ett problem i organisationen. Men så är det ju inte, det är istället ansvarsfullt och omdömesgillt att sätta gränser. Att sätta gränser innan man själv kollapsar, visar en god självkänsla. Dessutom får chefen samt arbetsgivaren information hur mycket jobb en individ har eller gör och på det sättet kunna veta om personen är på väg att bli utmattad. Det finns tyvärr också situationer där arbetstagare berättar om situationen med arbetsbelastningen men inte får gehör av sin chef. Det är inte heller meningen att en arbetstagare själv tar ansvar för att det finns brister i resurser som leder till oöverkomlig arbetsbelastning. Detta ansvar ligger främst på ledningen i ett företag (Kruse, 2016).

2.2.1.2 Chefens ansvar

Det finns många frågor för chefer som har medarbetare som är stressade, hur skall hen förhålla sig till en stressad medarbetare, när skall hen sätta sig in i medarbetarens stress, när ingripa, vad skall hen vara uppmärksam på och så vidare. Det är många chefer som tycker det är svårt att veta hur sina medarbetare mår samt hur deras arbetssituation ser ut. En bra utgångspunkt är att chefen alltid skall reagera om medarbetaren plötsligt avviker i prestationer och beteenden. Börjar en medarbetare dra sig undan och undviker andra eller springer runt på avdelningen och jagar andra medarbetare, men också för andra tecken som irritation, konflikter samt minskad eller ökad arbetsinsats är det dags att agera. Det är då hög tid att prata med medarbetaren och visa sin oro på vad som händer och visa sitt intresse hur medarbetaren mår. Chefens kan också dra sig för att ta kontakt med en medarbetare för att hen själv är stressad och inte vill höra hur medarbetaren mår för att hen är rädd att höra sanningen. Ifall chefen inte tar kontakt med medarbetaren så upplever medarbetaren det som ett oförlåtligt svek och kan leda till att medarbetaren känner sig omänskligt behandlad. Därför måste chefen alltid ställa frågor och vara intresserad av sina medarbetare och chefen behöver inte utfärda omedelbara löften om

åtgärder som inte går att infria, men chefen behöver eller måste se till att man ser över situationen och vad som kan göras (Kruse, 2016).

Alla människor reagerar olika när någon frågar hur de mår, detta beror på personlighet men också vilken relation personerna har till varandra. Som chef är det viktigt att man tar sig tid för att höra på sin medarbetare, både på ett empatiskt sätt och med aktivt lyssnade. Chefer som besitter den här förmågan gör att medarbetaren känner sig trygg i konversationen och det kan öppna knutarna för medarbetaren som börjar berätta om sin situation. Chefen kan i bästa fall få svar på alla sina frågor utan att egentligen ställa så många frågor. Ibland kan medarbetaren totalt förneka att hen jobbar för mycket. I sådana fall är det viktigt att chefen visar sin oro och verkligen följer med medarbetarens arbete och försöker få medarbetaren att nå en insikt att hen är stressad och riskerar att bli utmattad (Kruse, 2016). Hilmarsson (2012) nämner att det är viktigt att skapa ett förtroende och ett stödande i en konversation. Han skriver att en av de mest inflytelserika i forskning om förtroende i samtal är psykologen Jack R. Gibb. Gibb påstod att det är samtalsledarens roll att skapa ett förtroende och stödande samtalsklimat och lyckas man med det så ökar effektiviteten och tydligheten i kommunikationen. I figur 9 återspeglas ett defensivt respektive stödande samtalsklimat.

Vidare nämner Kruse (2016) att oftast brukar omgivningen som arbetskamrater till en stressad individ märka i ett tidigt skede att deras medarbetare är stressad, och då är det viktigt att de reagerar, till exempel på att berätta för chefen.

| Defensivt klimat | Problem som skapas | Stödande klimat |
|-------------------------|---|------------------------|
| Värderande | Att känna sig bedömd eller värderad ökar vårt motstånd | Beskrivande |
| Kontroll | Vi gör motstånd när andra försöker kontrollera oss | Lösningfokuserat |
| Tekniker | Om vi uppfattar en metod eller underliggande motiv, blir vi defensiva | Spontan |
| Neutral | Om den vi möter inte verkar bry sig om oss, så ökar vårt motstånd | Empatisk |
| Överlägsen | En människa som betar sig överlägset gör oss defensiva | Jämlik |

| | | |
|--------------|---------------------------------------|-------------|
| Tvärsäkerhet | de som "vet allt" gör vi motstånd mot | Föreslående |
|--------------|---------------------------------------|-------------|

Figur 9. Med ökat förtroende och stödjande så ökar effektiviteten och förtroendet i kommunikationen (Hildarsson, 2012).

Det kan finnas fall där en medarbetare plötsligt blir sjukskriven för utmattning, då är det viktigt att chefen ifrågasätter arbetsrutinerna och funderar vad som gått fel och vad som kunde ha gjorts för att undvika situationen, figur 10 visar typiska frågor som chefen kan ställa sig (Kruse, 2016).

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vad har utlöst situationen? - Är arbetet den största belastningsfaktorn för medarbetaren eller har hen problem på andra områden? - Finns det stressorer i jobbet sedan tidigare? - Vad kan åtgärdas på arbetsplatsen på kort sikt? - Hur och var kan medarbetaren få hjälp? |
|---|

Figur 10. Vilka frågor kan en chef ställa sig när en medarbetare blir utmattad (Kruse, 2016).

2.2.2 När en medarbetare lämnat och gått hem på sjukskrivning

Redan när en person blir sjukskriven och lämnar bort från jobbet så börjar återintegreringen tillbaka för hen. Denna återintegrering kan med fördel delas in i tre delar. Den första delen är den tid som hen är sjukskriven och påbörjat sin rehabilitering, andra delen är när hen har återgått i arbete och anpassar sig på arbetsplatsen och den tredje delen upprätthållandet av arbetsförmågan för hen. Den här processen kan pågå i flera år. Denna återintegreringsprocess och hur den delats in stöds också av Tjulin, MacEachen & Ekberg (2010) som ett resultat av deras forskning, där de nämner att återgången tillbaka till jobbet delas in i tre likande delar.

Kruse (2016) skriver att i Sverige är arbetsgivaren skyldig enligt arbetsmiljöverkets föreskrifter, hur man som arbetsgivare ska främja en bra arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa. Arbetsgivaren ska regelbundet undersöka och bedöma riskerna i arbetsmiljön och är skyldig att vidta åtgärder om sådan finns. Till riskerna räknas ohälsosam arbetsfördelning och kränkande särbehandling. Som förslag på ohälsosamarbetsbelastning står det att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordningen, variera arbetsuppgifter, ge möjlighet till återhämtning, tillämpa nya arbetsätt, ta in mera resurser och tillföra ny kunskap.

I den finländska arbetarskyddslagen står det skrivet att arbetsgivaren är skyldig och på eget initiativ ska främja säkerheten och hälsan på arbetsplatsen. Det innebär att arbetsgivaren

ansvarar för arbetarskyddet i sin helhet. Arbetsgivaren ska med stöd av arbetarskyddslagen oavbrutet se över arbetsmiljön och identifiera risker som är förknippade med arbetet, samtidigt ska arbetsgivaren vara medveten om de risker och missförhållanden som är vanliga för branschen och bekämpningen av dessa. Arbetsgivare har skyldighet att vidta åtgärder, utreda olycksfall och hälsoolägenheter. Arbetsgivaren ska också följa upp effekten på de åtgärder som gjorts för hälsan och säkerheten, samt vid behov vidta ytterligare åtgärder. Dessutom ska arbetsgivaren ge sina arbetstagare en introduktion i förhållandena på arbetsplatsen, rätta arbetsmetoder och säkerhetsanvisningar (Työsuojelu, 2015).

Kruse (2016) fortsätter att när en medarbetare blivit sjukskriven så har arbetsgivaren ansvar att delta i rehabiliteringen, det innebär att ta ansvar och vidta åtgärder i verksamheten så att medarbetaren kan återfå sin arbetsförmåga. Arbetsgivaren kan till exempel anpassa eller ge andra arbetsuppgifter eller kompetensutveckling. Dessutom ska arbetsgivaren ha rutiner hur sjukfrånvaron samt rehabilitering sköts och arbetsgivaren har också skyldighet att företagshälsovård finns.

Staaf(2018) gjorde en undersökning om vilka förväntningar utmattade har på det sociala stödet av sin chef under sjukledigheten. Resultatet i undersökningen visade följande förväntningar på socialt stöd av en chef: lyhördhet, visa empati och visa tillit. Andra förväntningar hos de utmattade som noterades inför återgången var flexibla arbetstider och arbetsuppgifter, tillräckligt med resurser samt en väl planerad återgång till arbetet. De utmattade förväntade sig också att chefen skall vara i kontakt med de övriga i återintegreringsprocessen och ge regelbundna upplysningar.

För en chef är det mycket viktigt att analysera varför medarbetaren lämnade på sjukledighet. Även om chefen visste att en medarbetare var i riskzonen att bli sjukskriven för utmattning är frågorna i figur 10 relevanta. Chefen är också skyldig att analysera hur mycket jobbet har bidragit till medarbetarens sjukskrivning, detta för att det har stor betydelse i arbetsgivarens roll i rehabiliteringen. Chefen har också som ansvar att komma överens med medarbetaren hur och hur mycket de ska hålla kontakten den första tiden. Det kan vara att chefen vill visa hänsyn och kanske också behöver visa hänsyn till den sjukskrivna medarbetaren, men chefen får inte lämna en sjukskriven medarbetare i total tystnad. Det kan vara att den sjukskrivne medarbetaren endast vill bli kontaktad på sms till en början och det är helt ok, det viktiga är att chefen visar att hen bryr sig. Under sjukledighetens gång är det viktigt att chefen börjar planera för en första träff med den sjukskrivne medarbetaren tillsammans med företagshälsovården. Chefen måste redan i ett tidigt skede visa sitt genuina intresse hur det går och hur den sjukskrivne mår, samtidigt behöver chefen involvera sig själv i vilka åtgärder som

behöver göras för att få medarbetaren tillbaka till jobbet. Att hålla kontakten och planera lämpliga arbetsuppgifter före medarbetaren återgår till jobbet är viktiga uppgifter för chefen (Kruse, 2016).

Chefen har också ett ansvar att förmedla positiv information som att medarbetaren är viktig för företaget och gruppen och med ett förtroendefullt sätt få fram att hen vill hjälpa medarbetaren. För den utmattade medarbetaren hjälper det att höra positiva saker för att bygga upp sitt självförtroende och framförallt sin självkänsla. Det är viktigt att förmedla dessa saker då självkänslan och självförtroendet kan vara riktigt i botten hos utmattade. Utmattade känner sig ofta misslyckade och värdelösa som inte klarat av sina arbetsuppgifter. Det som då chefen förmedlar är av yttersta vikt och avgörande hur återgången kommer att förlöpa och hur medarbetaren lyckas få tillbaka sin självkänsla och sitt självförtroende. Chefen kan börja ordna regelbundna träffar då den sjukskrivne medarbetaren är redo, gärna på något neutralt ställe till att börja med (Kruse, 2016). Återigen är Hilmarssons (2012) råd om att skapa förtroende och att vara stödjande i kommunikationen viktigt för chefen i kommunikationen, se figur 9.

Kruse (2016) skriver att som arbetstagare är man skyldig att medverka vid de utredningar som krävs samt hålla kontakt med arbetsplatsen i någon form, samt lämna in sjukintyg. Att besöka företagshälsovården och söka hjälp hos psykolog om så behövs är också arbetstagarens ansvar.

2.2.3 Förberedelser inför återgången

”När tror du att du är tillbaka?” är en fråga som ofta ställs till den sjukskrivne medarbetaren från arbetsgivarenshåll. Det är en fråga som är av stor betydelse för när och hur planeringen sköts av arbetsgivaren, men kan vara mycket stressande för en som är sjukskriven. Frågan är dessutom mycket svår att svara på, då det finns sjukskrivna som är lite för väl optimistiska för återgången samt de som har en överdriven rädsla att komma tillbaka, rädd för att få återfall. Många som är drabbade av utmattning lyssnar också på bekanta som kan ha rena skräckhistorier som de berättar, vilket inte hjälper den utmattade (Kruse, 2016).

Det har konstaterats att långa sjukledigheter kan ha negativa effekter på en sjukskriven medarbetaren. Den som är sjukskriven behöver få stöd och verktyg av professionella så att de kan övervinna den rädsla som de har, men också för att ändra sitt beteende. Längden på sjukledigheten är en fråga mellan läkaren och den utmattade, de behöver tillsammans bedöma situationen under sjukskrivningstiden. När den utmattade närmar sig att kunna återgå till jobbet, så skall även chefen delta i samtalen. Då kan alla parter diskutera vilka underlättande faktorer som arbetsgivaren kan göra vid återgången. De här faktorerna har stor betydelse för medarbetaren vid återgången till jobbet (Kruse, 2016).

Kruse (2016) menar att det är viktigt att förstå att själva sjukskrivningen inte botar eller löser de problem som förorsakat en utmattning. Sjukskrivning är ett medel som ger distans och vila från arbetet under en kortare eller längre period. För att ta sig tillbaka så behövs förutom ändrade arbetsbeteenden, ökad självkänsla och stöd men även en knuff framåt och uppmuntran att pröva på saker och se att man klarar det, men med små steg.

Det är lika viktigt att inte fastna i en alltför lång sjukskrivning som det är att komma tillbaka i jobbet för snabbt. Före en återgång görs behöver en kartläggning göras över vilka åtgärder som krävs på arbetsplatsen och vilka verktyg den utmattade behöver ta med sig. Den utmattade behöver veta vad hen måste träna på för att förändra sin egen situation samt vilka förändringar som behöver göras på arbetsplatsen. Det är även viktigt att förstå att man inte behöver vara till 100% återställd för att återgå till jobbet, för rehabiliteringen fortsätter även fastän man börjat jobba. En utmattad kan gradvis återgå till jobbet och hen ska inte tänka sig att prestera på topp direkt från början. Den som varit sjukskriven ska istället vänja sig med att jobba, samt att med små steg börja möta och klara av kraven som ställs, beroende på hur hen orkar. Då utmattade medarbetare behöver lära sig nya beteenden behövs också arbetsplatsen som en arena för det, som att hantera nytt agerande för olika situationer men ibland också konkreta förändringar som ska utföras av arbetsgivaren (Kruse, 2016).

För utmattade medarbetare som har haft mycket ångest både före och under sjukskrivningen, är det ofta bra att inte ha en alltför lång tid som sjukskriven. Ångestproblematiken kan förstärkas och kan leda till att hen börjar undvika saker och ting mer och mer, som jobbet och arbetsplatsen. Beteendet, att undvika saker, styrs i sin tur av rädslan att få mer ångest och som leder till att personen mår ännu sämre. Därför är det viktigt att inte undvika jobbet för länge då rädslan att pröva att komma tillbaka ökar med tiden och det blir svårare att ta sig tillbaka. Ifall den sjukskrivne har lidit av mycket trötthet så behöver förstås hen mycket mera tid som sjukskriven för att återhämta sig från tröttheten (Kruse, 2016).

2.2.3.1 En utmattads förberedelser inför återgången

Den sjukskrivne behöver goda förberedelser inför återgången till arbetet, det är därför viktigt att planera återgången i god tid. Det är ofta den mentala biten att ställa in sig att börja jobba igen som tar tid. Det är viktigt att träffa chefen och gå igenom arbetsuppgifterna och arbetstider för den första tiden tillbaka på jobbet. Viktigt att fundera på är också vem som ska vara den utmattades närmaste stöd vid återkomsten och hur ofta chefen skall ordna med uppföljningsmöten så hen kan kontrollera hur processen framskrider. När allt detta är planerat och den utmattade börjar känna att hen har kontroll inför återgången så brukar den mentala oron dämpas. Viktigt för den utmattade är också att träffa chefen och kollegorna med ett eller flera

besök före återgången. Att träffa kollegorna och chefen kan för en del vara mycket tungt men även betydelsefullt. Det viktiga är att få gjort den första kontakten så att återgången och den första dagen inte känns dramatisk, den första arbetsdagen behöver kännas trygg för den utmattade. Genom att träffa kollegorna redan före den första dagen tillbaka, kan den utmattade medarbetaren få en uppfattning hur många hen orkar möta och hur länge hen orkar vara på arbetsplatsen till att börja med. Den utmattade kan även träffa läkare och psykolog före återgång, för att diskutera rädslor och även få svar på olika farhågor som vilka fällor hen behöver beredskap för samt vilka åtgärder hen ska vidta vid eventuella bakslag. Den som varit sjukskriven har i sina träffar med läkare och psykolog lärt sig identifiera stressfällor och lärt sig att säga nej till för mycket arbete, vilket behövs i återgången då eventuella stressfällor kan uppstå (Kruse, 2016).

2.2.3.2 En chefs förberedelser när en medarbetare återgår till arbetet

En chef behöver förbereda sig före en utmattad medarbetaren återgår till jobbet, både praktiskt men även mentalt. En chef kan känna otrygghet och en känsla att hen inte vet hur hen ska hantera situationen när medarbetarens återgång närmar sig. Då kan chefen vända sig till HR avdelningen för stöd och hjälp. De kan tillsammans göra upp en plan vad hen ska tänka på och hur agera i olika situationer, det kan uppstå situationer när chefen behöver lugna ned medarbetaren som vill återgå med full kapacitet eller hur motivera en rädd medarbetare som känner sig otrygg och osäker på situationen och behöver mycket stöd vid återgången. Chefen behöver också prata med medarbetaren före återgången på ett mycket empatiskt och förtroendegivande sätt och förmedla att hen får allt stöd som hen behöver för att säkra en trygg återgång, även om det inte nödvändigtvis är chefen som kommer att vara närmaste stödet. Chefen ska inte heller vara medarbetarens psykolog och ställa upp i alla lägen, utan fortsättningsvis så är chefens uppgift att dela ut arbetsuppgifter på ett lämpligt sätt och vara observant vad medarbetaren klarar av. När chefen blir kallad till träff med medarbetaren, läkaren och psykolog så behöver chefen inte ha en klar plan hur återgången och arbetsuppgifterna ska förlöpa, utan de kan gott göras upp under samtalet, men viktigt att chefen har förberett en plan i varje fall. Viktigt när den slutliga planen görs upp är att chefen är lyhörd och planerar arbetsuppgifterna enligt de önskemål och förslag från medarbetaren (Kruse, 2016).

En annan viktig sak som chefen skall göra är att dokumentera vad som överenskommit och skicka på till exempel epost till medarbetaren så de kan stämma av att båda parterna har uppfattat planen på samma sätt. Det är lätt att missförstånd sker och därför är det viktigt att planen är dokumenterad och förstådd av alla parter så att inga missförstånd uppstår senare. Att bli förstådd är speciellt viktigt för en utmattad medarbetare, om chefen missförstår

medarbetaren så kan hen känna sig överkörd och oförstådd. Att dokumentera och att ha samförstånd samt att chefen agerar därefter är extremt viktigt för medarbetaren, då känner hen ett förtroende och kan lita på överenskommelsen och planeringen som gjorts upp. Om det dyker upp ändringar i vad som planerats och kommit överens om, är det viktigt att chefen kommunicerar detta med medarbetaren. Ändringarna behöver dokumenteras och göras med samförstånd mellan parterna. Om inte chefen kommunicerar om ändringarna eller dokumenterar dem i samförstånd, finns det stor risk att medarbetaren förlorar sitt förtroende och inte vågar lita på chefen och arbetsgivaren längre (Kruse, 2016).

Vidare skriver Kruse (2016) att chefen behöver diskutera med medarbetaren vad som ska kommuniceras ut till arbetsgemenskapen, behöver de också förberedas på något sätt. Information om vad medarbetaren kommer att arbeta med behöver meddelas till kollegorna. Chefen kan eventuellt behöva fundera på om en stödperson behövs, som håller koll på arbetsuppgifterna men också på arbetsmängden. Chefen själv behöver hålla diskussioner med den utmattade medarbetaren med jämna mellanrum.

Chefen behöver också vara med och fundera när det är lämpligt för medarbetaren att återgå till jobbet. För den utmattade medarbetaren är det mycket viktigt att chefen eller en utsedd stödperson är i jobb den dag som den sjukskrivne återgår. De skall då se till att dagen eller veckan förlöper enligt planerna. Ibland kan det vara bra att börja i slutet av en vecka eller till och med en vecka före semestern, bara för att få en så mjuk start som möjligt med återhämtnings möjligheter direkt efter återgången (Kruse, 2016).

Det är också viktigt för den utmattade som återgår till arbetet, får fortsatt professionellt stöd efter återgången, chefen kan vara med och påverka detta. För en del kan det vara viktigare att få träffa psykologen eller läkaren efter återgången än under sjukledigheten. Chefen behöver också veta hur hen ska anpassa arbetssituationen även om det är svårt för medarbetaren, då det inte alltid är lätt att hitta alternativa arbetsuppgifter om sådana behövs. Ofta går det att anpassa arbetssituationen åtminstone tillfälligt då en del uppgifter kan tas bort, arbetsgivaren och chefen kan acceptera ett långsammare arbetstempo, ställa lägre krav på produktiviteten samt bara sätta fram en uppgift i taget. Chefen kan vid behov också höra med medarbetaren om olika förslag om hur sätta upp arbetet för att uppfylla medarbetarens behov och önskan (Kruse, 2016).

2.2.4 Första dagen tillbaka på jobbet

För en medarbetare som kommer tillbaka efter en sjukskrivning kan den första dagen mycket väl vara fylld av nervositet, men också en panikartad oro kan infinna sig. Denna oro kan bero på de sista minnen av arbetsplatsen före sjukskrivningen, vanligtvis går den första dagen lättare än vad medarbetaren förväntat sig med lite förberedelser. Om oron är så pass stor att man blir

sittande i bilen och får flykt och undvikande impulser, så är det en bra ide att fråga en kollega att gå in tillsammans med en. Det kan också vara bra att ha planerat på förhand hur länge man stannar första dagen. Ibland kan det vara lämpligt att ha en mental nödutgång ifall något bakslag skulle inträffa, det kan innebära att man planerar att bara vara en timme så att man med gott samvete kan åka hem sen, men då är det viktigt att man har planerat att redan följande dag komma tillbaka och stanna lite längre. Ofta får den som återgår tillbaka till jobbet stress eller ångest symptom i många olika situationer på arbetsplatsen, till exempel när hen startar dator eller går till ett mötesrum. Symptomen kan vara obetydliga små signaler men då personen är väldigt vaksam på reaktioner och hur det känns i kroppen så övertolkas dessa signaler lätt, vilket startar kroppens egna alarmsystem. Sedan kan koncentrationssvårigheter, tunnelseende, man tappar minnet samt ångest och panikkänslor uppstå, då är det viktigt att påminna sig själv att det inte är farligt med dessa reaktioner och genom att gå igenom dessa saker så går de över av sig själv. En bra målsättning för första dagen kan vara att stanna på arbetsplatsen som planerat och att låta alla reaktioner infinna sig och låta dem vara kvar (Kruse, 2016).

Den sjukskrivne kan förvänta sig olika reaktioner av sina kollegor, en del vet inte hur de ska bete sig och bara börjar prata om jobb medan andra är mera empatiska och kan prata om hur medarbetaren verkligen mår. Viktigt att kollegorna hälsar välkommen, visar uppskattning att deras kollega är tillbaka, visar hänsyn, respekterar att personen kanske inte vill prata om det som varit. Viktigt att komma ihåg att inte belasta med egna historier om stress, samt låtsas som ingenting har hänt för att man inte vet hur man ska bete sig. Det är viktigt för den som kommer tillbaka att vara öppen med varför man varit sjukskriven och inte hitta på andra orsaker. Sedan kan hen ha med sig en lapp med saker som diskuterats med psykologen om att förändra beteendet, som att be om hjälp, betänketid före man ger ett svar, lära sig säga nej när man inte orkar eller har tid, inte ta ansvar för andras uppgifter och låta saker vara (Kruse, 2016).

För chefen är det bra att på förhand komma överens med sin medarbetare på vilket sätt och vad informera de andra kollegorna att deras kollega är på väg tillbaka. Informationen till de andra kollegorna kan innehålla när kollegan kommer tillbaka, hur mycket hen kommer att jobba, vilka dagar och arbetsuppgifterna. Med detta informationspaket så kan chefen hindra att kollegor börjar lasta på för mycket jobb från början, chefen är en viktig broms angående arbetsbelastningen. Chefen behöver vara medveten om olika reaktioner som den utmattade kan råka ut för, så hen inte tror att medarbetaren har fått ett återfall och skickar hem sin medarbetare på nytt igen. I sådana fall där medarbetaren uppvisar olika stress- och ångestreaktioner så behöver chefen visa sitt stöd, empati, vara lugnande och uppmuntrande. Det är viktigt att medarbetaren gradvis kan hantera och vänja sig med de reaktioner som kan uppstå. Då

medarbetaren lärt sig att jobbet inte är farligt, kan hen släppa fokuset på reaktionerna som jobbet har orsakat. Vartefter att reaktionerna avtar kan medarbetaren påbörja mindre arbetsuppgifter. Chefen kan också påminna medarbetaren att det är vanligt med olika reaktioner i början som går över av sig själv. Chefen behöver påminna medarbetaren att först lära sig vara på jobbet igen och att prestationskraven självfallet är sänkta, för det är en prestation i sig själv att vara tillbaka i jobb (Kruse, 2016).

2.2.5 Hur trappa upp arbetet

Det vanligaste när en medarbetare återgår till jobbet är att hen börjar på deltid och sen trappar upp vartefter, även fulltidsarbete fungerar för en del direkt. Arbetstidsplanering planeras mellan den sjukskrivne, läkaren och psykolog. Det viktigaste är att den utmattade är nöjd med situationen och mår bra för en trygg återgång. Om det överenskommit till exempel att arbetstiden inleds på 25% och ökas i trappsteg med 25 % per gång och ett trappsteg är två veckor, kan den sjukskrivne uppleva varje höjning som en tröskel och blir oroad. Detta är en normal reaktion som uppstår oberoende av hur långa trappstegen är eller hur mycket de höjs med. Den utmattade behöver komma ihåg och lära sig att det är en normal reaktion och att det tar tid att vänja sig med situationen. Återträffar med läkaren är att föredra efter varje trappsteg för att se över situationen. Det finns inte några generella linjer att följa hur trappstegen ska byggas upp angående längd eller hur stora de ska vara, utan det är helt upp till läkaren och den sjukskrivnes överenskommelse (Kruse, 2016).

Kruse (2016) nämner att många som har varit sjukskrivna på grund av utmattning upplever den första tiden med många medgångar men också motgångar, tre steg fram och sedan ett steg tillbaka. De dåliga dagarna med motgångar kan innehålla samma symptom som före sjukskrivningen, som trötthet och oförmåga, även de dåliga dagarna ska man försöka se som tecken på framsteg för man klarar av dem med. Med tiden blir de dåliga dagarna mindre och mindre till antal och svackorna blir inte så djupa. Det är även väldigt vanligt att man upptäcker att det är svårt om inte omöjligt att öka på arbetstempot eller stressa mera, att få in en extra energin som behövs för att hinna med en uppgift, det är troligt kroppens eget system som stoppar eller skyddar sig själv. Det som fungerade tidigare att stressa mera och utöka tempot beror antagligen på att den trötthet som förmodligen även kändes då skuggades av ett adrenalintillägg.

Då återgången till jobbet är bra planerad av chefen, medarbetaren och läkare och att eventuella förändringar har tagits i beaktande, brukar återgången fungera bra och utan bakslag. Naturligtvis kan det ske oanade förändringar som kan utmynna i bakslag. Det kan också vara så att de planerade trappstegen är för korta och det gör att den utmattade som återgått till jobbet

inte orkar med omställningen. Då är det bara att backa till föregående trappsteg och återuppta arbetet på nytt därifrån. Det essentiella är att man prövar på att öka arbetsmängden med tiden så att man kommer tillbaka till full kapacitet. Det är ofta oron över kroppens reaktioner som styr ens rädsla att återigen bli utmattad som gör att ökad arbetstid upplevs med motgångar. Ifall det är känn motigt och mycket rädslor med att trappa upp så behöver den utmattade få stöd med sina arbetsuppgifter eller ge bort någon uppgift som man tagit på för snabbt. Den utmattade kan behöva tänk om och ta ett steg tillbaka till mindre arbetstid för en tid på nytt, med andra ord gäller det att vara flexibel både som arbetstagare och som chef (Kruse, 2016).

Vanligt efter återgången till arbetet är att den utmattade medarbetaren har svårt att sätta gränser, ofta hoppas den som återgår på att chefen ska hjälpa att sätta gränserna. Men det är viktigt att medarbetaren själv börjar lära sig att sätta gränser redan från återstarten, beroende på hur hen orkar och enligt vad hen har lärt sig av läkare eller psykolog. Naturligtvis ska chefen och kollegorna hjälpa den utmattade i början och dela ut lämpliga arbetsuppgifter och ta med hen på kaffepaus och lunch (Kruse, 2016).

Kruse (2016) skriver att som chef till den som återgår till jobbet är det viktigt att följa den plan som man tillsammans kommit överens om, vilken innehåller lämpliga arbetsuppgifter och arbetstider. Då chefen redan i ett tidigare skede har funderat vad det var som gick fel, varför medarbetaren blev utmattad, och har kartlagt vilka farhågor som medarbetaren har för återgången till jobbet. Med väl gjorda förberedelser kan chefen tillsammans med sin medarbetare ha beredskap och eliminera de situationer medarbetaren känner att är utmanande och känner sig illa till mods inför.

Chefen ska planera sådana arbetsuppgifter som är konkreta och väl avgränsade samt rutinartade för medarbetaren. De ska också vara av den typen som inte innebär tidspress eller med deadlines samt inte mentalt påfrestande, men de behöver ändå ha koppling till vad som medarbetaren normalt jobbar med. Idén med detta är att medarbetaren ska få jobba självständigt med uppgifterna utan att vara beroende av sina kollegors funktioner, tidtabeller eller deadlines. Viktigt är att medarbetaren får göra en sak i taget och att chefen eller en kollega delar ut uppgifterna med passlig takt. Det får inte uppstå en situation med en stor hög med arbetsuppgifter på bordet, för då är risken stor att nya stressymptom uppstår av att bara se högen och veta att hen är ansvarig för att få dem gjort. Den som varit utmattad brukar ofta ha mycket svårt att prioritera sina uppgifter eller göra val. Chefen eller den utsedda stödkollegan har en mycket viktig roll den första tiden med prioriteringar och val, den här prioriterings hjälpen skall naturligtvis stegvis mattas ut med tiden och medarbetaren börjar själv ta ansvar för prioriteringar och val (Kruse, 2016).

Chefen bör inte ge sådana arbetsuppgifter där medarbetaren utsätts för kund- eller klientkontakter. Kontakter med andra människor där hen ska bidra på ett professionellt sätt kan bli för ansträngande och stressigt. Koncentrationsförmågan är ännu nedsatt vid återgången vilket gör att medarbetaren kommer att missa en massa information, som i sin tur leder till att medarbetarens självförtroende ytterligare sjunker. Möten med andra människor behöver trappas upp i ett lugnt tempo tills medarbetaren kan hantera det som sker runtomkring. Därför är det viktigt att chefen diskuterar detta med medarbetaren om och när hen är tillräckligt stark för att hantera sådana situationer. Det har visat sig att många chefer har satt en medarbetare att bara sitta med på möten, med tanken att de kommer in i jobbet på nytt. Tanken är god, men som beskrevs tidigare är inte medarbetaren redo för möten, då hen inte kan ta in information i den takt den kommer samt att sitta med många andra kan kännas överväldigande. Därför är enkla konkreta arbetsuppgifter bättre från början, självförtroendet stärks och medarbetaren märker att hen klarar av arbetsuppgifterna (Kruse, 2016).

Till att börja med ska chefen prioritera diskussioner med medarbetaren en gång i veckan. Diskussionerna ska vara inplanerade i kalendern så att de verkligen hålls och medarbetaren kan känna trygghet och att hen är betydelsefull. Den utmattade medarbetaren ska inte behöva känna att hen blir lämnad till sitt öde och behöva ha kontroll över allt själv. Under dessa diskussioner ska chefen ta upp hur det känns för medarbetaren att vara tillbaka, hur återanpassning förlöper, hur det går med arbetsuppgifterna, om något behöver tas bort eller om mera arbete kan ges (Kruse, 2016).

Då alla som återgår i arbete är olika och i olika stadier av sin rehabilitering är det viktigt att diskutera återanpassningen och arbetsuppgifterna med jämna mellanrum. Det finns individer som kan ta på mera uppgifter redan från början och sådana uppgifter som hen gjort tidigare, men då behöver chefen ta i beaktande att de ska vara enklare och utan tidspress. Det behöver vara en plan som man följer och fasar in medarbetaren tillbaka till arbetsuppgifterna (Kruse, 2016).

2.2.6 Fortsatt balans och riktning

Kruse (2016) skriver att till en början är förändringar lätta att hålla på rätt kurs och man är ihärdig att följa dem, detsamma gäller en utmattads egna beteendeförändringar. I början har alla ett naturligt fokus vart man vill och vet vad man behöver förändra, då är det lätt att hålla sina nya rutiner och beslut. Med tiden då den egna energinivån och andras viljor tilltar händer det ofta att man tappar fokus på förändringen, att hålla den nya balansen och kursen för sitt nya beteende är den svåraste utmaningen på ett längre perspektiv.

En individ som återgått till jobb känner till en början rädsla för återfall och att börja må dåligt på nytt. När sen individen märker att hen klarar mer och mer av sina uppgifter övergår rädslan för återfall till att inte kunna prestera på sin tidigare nivå. I detta skede kan individens egna prestationskrav komma fram och personen börjar köra på med full energi igen och vilket gör att det är svårt att hålla den nya balansen. Det här gäller speciellt för individer som inte har kunnat sätta sina egna gränser för ambitionsnivån samt andra kollegors krav (Kruse, 2016).

I återgången till jobbet så har alla bra och dåliga dagar, speciellt då ens egna energinivå varierar. Därför är det viktigt att hålla den plan som man gjort upp och inte jobba i maximal fart de bra dagarna för att sen ta helt slut. Det viktiga är att följa planen oberoende av bra eller dåliga dagar, efter att man haft en dag med mera uppgifter så har man en lättare dag, detta för att varva ansträngning med återhämtning. Det här kan kallas att hålla balansen och dit hör också till en början att ta hänsyn till sig själv med en del uppgifter, som till exempel uppgifter med kundkontakt som man tidigare tyckte om, kanske nu upplevs alldeles för komplext (Kruse, 2016).

Under den första tiden tillbaka finns fällor som medarbetaren kan stöta på och därför behöver ha en viss beredskap för. Då är det bra om hen på förhand är medveten om dem. Typiska fällor är att använda alkohol när man upplever stress, att försöka vara alla till lags och inte kunna säga nej, att man känner skuld gentemot kollegor då man inte klarar av uppgifter som före utmattningen. Andra fällor kan vara att man känner en prestigeförlust då man inte är delaktig i det mesta och syns och hörs, att man kan fastna i nyttighets- och prestationstänkande, att känna att det är bara så bra och skönt att dra på med arbetet igen. Ytterligare fällor kan vara att man försöker ha koll åt andra samtidigt som man inte står ut med eventuella brister i kollegans arbete, att se hur kollegor stressar och tempot på arbetsplatsen, deltid kan bli till stresstid, att man kan falla för bekräftelsemanipulationer och även kontorslandskap kan vara en fälla.

Kontorslandskap där ingen har en egen plats och antal platser är begränsade har sina positiva sidor med högt utnyttjande av ytan samt möjlighet till socialt utbyte. Forskning har dock visat att den här typen av arbetslandskap försämrar koncentrations- och prestationsförmågan, vilket redan är en utmaning för den som återgår till arbetet. I sådana arbetsmiljöer behöver hen som återgår till jobbet först träna upp förmågan att klara av ljud och trängsel (Kruse, 2016).

Chefen har fortsättningsvis en viktig uppgift även när medarbetaren har varit i jobb några månader och börjar klara av mer och mer. Avstämningsmötena är fortsatt viktiga att hållas, de behöver inte nödvändigtvis vara en gång i veckan. Chefen skall börja fasa ur sin roll

som beskyddare, övervakare och gränssättare så att medarbetaren själv kan börja ta ansvar och klara sig själv. Chefen behöver ännu hålla uppsikt över medarbetaren för att veta hur hen lyckas med arbetet och hålla koll på helhetssituationen samt hålla koll på hur hen mår (Kruse, 2016).

Viktiga saker som chefen behöver diskutera på avstämningsmötena är hur arbetet förlöper, upplever medarbetaren att det har varit passligt tempo eller har det gått för snabbt, men det kan också ha varit ett alltför lugnt tempo. Visst behöver medarbetaren den lugna starten med att bara bekanta sig någon dag, men en alltför lugn start med just inga arbetsuppgifter eller för enkla uppgifter kan leda till en ännu större motivationsbrist och det blir tråkigt på jobbet. Det är som sagt viktigt att pussla ihop passliga uppgifter i rätt tempo, men medarbetaren själv behöver också utmana sig själv att sätta gränser, hantera sin ångest eller perfektionism så den skadade självkänslan kan byggas upp på nytt. Chefen behöver vara medveten om att rehabiliteringen kan ta flera månader efter sjukskrivningen avslutats, sedan kan användandet av de nya beteendena som medarbetaren lärt sig av läkare eller psykolog ta upp till flera år att använda fullt ut. Chefen utgör en viktig del av återgången med att ordna avstämningsmöten så kan följa upp att det som överenskommit följts (Kruse, 2016).

Många som varit sjukskrivna upplever besvikelser gentemot sin chef då de upplever att de överenskommelser som gjorts upp inte följts, till exempel så har chefen delat ut mera uppgifter än vad som planerats. I planen som gjorts upp behöver medarbetaren och chefen komma överens på förhand att medarbetaren själv måste säga ifrån om arbetsuppgifterna växer och utökas. I planen kan man också nämna att chefen har möjlighet att fråga medarbetaren om hen har möjlighet att ta nya eller fler uppgifter och just i dessa situationer behöver medarbetaren ha som ansvar att säga ja eller nej. Som chef behöver man förstå att man behöver vara tydligare än man kanske själv inser.

Även efter några månader är det viktigt att chefen uttrycker att medarbetaren är en viktig resurs för företaget, om så är fallet givetvis, för att medarbetaren ska kunna bygga upp sin självkänsla och sitt självförtroende på nytt, samt att medarbetaren känner att hen har stöd och förtroende av chefen och arbetsgivaren (Kruse, 2016).

2.2.7 Bakslag och återfall

De personer som har varit på sjukledighet på grund av utmattning och gått till psykolog och fått professionell hjälp med att få stöd, personliga verktyg och gjort förändringar i sitt agerande. De klarar ofta av tillbakagången relativt bra med mindre återfall, visserligen så stöter de flesta på bakslag som de behöver hantera. Då man har kunskapen och verktygen så blir den tidigare utmattade ofta mera vaksam över sin situation och märker vad som håller på att hända om stressen blir alltför stor. Då kan hen gå tillbaka och identifiera sina stressignaler och ta dem till

sig och undvika situationer som gjorde att man blev utmattad redan en gång tidigare. En person som varit sjukskriven för utmattning behöver inte dyka lika djupt en andra gång, för man har sina verktyg att få ordning på situationen då man känner igen varningssignalerna, samt att man vet att det går att komma tillbaka. Det gäller att reagera direkt då dessa varningssignaler slår på och sakta in med arbetstakten och söka hjälp om så behövs. Att söka hjälp av professionella kan vara en bra sak och speciellt om man har möjlighet att träffa samma person igen, som redan känner en samt vet vilka verktyg som behövs för att få situationen under kontroll igen och då eventuellt undvika en ny sjukskrivning (Kruse, 2016).

Om stressignalerna blir fler och kommer oftare så då behöver personen utvärdera vad som hände, varför började hen må dåligt igen. I detta skede är det viktigt att få svar på frågorna och identifiera orsakerna och fortsätta använda verktygen samt de nya arbetssätten. När man insett orsakerna och börjar åtgärda dem, så är det viktigt att göra de åtgärder som verkligen ger andrum, återhämtning och en förbättring av situationen. Ibland kan den drabbade diskutera med sin chef och de tillsammans gör en utvärdering av situationen. För de personer med tecken på återfall är det av yttersta vikt att verkligen upprätthålla de åtgärder och verktyg som de fått under sina besök hos en psykolog (Kruse, 2016).

Har jag varit konsekvent i att tillämpa tidigare åtgärder eller är det något jag helt gjort avsteg från, eller bara gör då och då?
 Har de effekt – gör de verklig skillnad?
 Är de tillräckliga eller behövs något mer/annat?

Figur 11. Exempel på frågor för utvärdering vid risk för återfall (Kruse, 2016).

Man kan göra en personlig utvärdering av arbetsveckan för att se efter sig själv, att man följer planen, att man håller fast i åtgärderna, är det något som man behöver repetera eller behöver någonting kompletteras. När man har hållit vid sin plan en längre tid och mår bättre, kan man hålla en avslutande utvärdering med sin psykolog där man kan gå igenom hur det gått (Kruse, 2016).

Vad har de viktigaste delarna i min behandling varit?
 Vad har jag konkret blivit bättre på?
 Vad behöver jag fortsätta jobba vidare med?
 Vad konkret ska jag träna på då?
 Vilka är de svåra/känsliga situationer som kan trigga igång återfall?

| |
|------------------------------|
| Vad ska/behöver jag göra då? |
|------------------------------|

Figur 12. Exempel på frågor för avslutningsutvärderingen (Kruse, 2016).

Kruse (2016) skriver att för en chef är det förstås extra viktigt att vara vaksam och lyhörd inför en medarbetare som har varit utmattad och har en bakgrund med stressproblem. Chefen behöver på ett empatiskt och förtroendeinbjudande sätt ta reda på hur en medarbetare mår och det viktigaste är då att ställa frågor och vara en aktiv lyssnare. Hilmarsson (2012) skriver att samtal med känslomässig intelligens är samtal där förtroende och byggandet av positivism är centrala begrepp för ett effektivt samtal. Kruse (2016) nämner vidare att chefen kan få otydliga svar som är svåra att tolka av medarbetaren, ifall hens ork är nedsatt. För att ta reda på orsakerna bakom den nedsatta orken är det viktigt för chefen att följa upp med komplimenterande frågor och uppmuntra medarbetaren att vara tydlig. Därför är det mycket viktigt att chefen också kan visa att medarbetarens tydlighet tas väl emot och att visa sin genuina uppskattning för svaren.

Om chefen märker att medarbetaren är på väg tillbaka till gamla vanor och eventuella återfall, kan chefen försöka få medarbetaren att söka hjälp, hen kan också arrangera ett diskussionstillfälle där man går igenom frågorna i figurerna 11 och 12. Då är det också viktigt att analysera den återanpassning som gjorts av arbetsgivaren och om det behövs andra typer av eller mer anpassnings alternativ. Ytterligare anpassningar som kan göras är en tydligare arbetsbeskrivning, bättre avgränsning av uppgifterna, begränsa rollen ytterligare eller annan anpassning. Chefen och den tidigare utmattade medarbetaren behöver också diskutera om det finns några andra möjligheter och alternativ eller andra anpassningar att göra och vad är då plan B. Ifall chefen eller medarbetaren märker att det inte fungerar med anpassningarna är det viktigt att chefen är tydlig med det. Varken medarbetaren som varit utmattad eller någon annan för den delen mår bra av att utan förklaring bli lämnad till sidan (Kruse, 2016).

3 Forskningsfrågor, metodologi och metod

Inledningsvis i det här kapitlet utformas en beskrivning av hur avhandlingens syfte har preciserats i forskningsfrågor. Därefter beskrivs hur forskningsfrågans karaktär avgjort valet av metodologi, och argument för valet av kvalitativ forskning och semistrukturerade intervjuer framförs. Utformningen och genomförandet av intervjuerna samt bearbetningen och analysen av materialet från intervjuerna beskrivs. Avslutningsvis diskuteras strategier för att säkerställa validitet och reliabilitet samt etiska aspekter av forskningen, vilka är viktiga för att kunna konstatera att resultaten av forskningen kan godtas och tillskrivas ett värde.

3.1 Precisering av forskningsfrågor

Med stöd av avhandlingens inledning och den teoretiska referensramen har avhandlingens övergripande syfte, det vill säga att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön, preciserats i följande fyra forskningsfrågor:

1. Vilken är tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet?
2. Vilken är tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hans arbete?
3. Vad upplever tidigare utmattade arbetstagare att är önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet?
4. Vilka faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet?

De fyra forskningsfrågorna motiveras i att det finns bristande forskning, till min kännedom, om hur en tidigare utmattad arbetstagares syn, upplevelser och känslor hur förmäns insatser har beaktats i återgången till arbetsmiljön. Det finns forskning, studier och litteratur gjord a både nationellt och internationellt om orsaker till utmattning, vad som leder till utmattning, hur vi ska kunna upptäcka stress och utmattning i ett tidigt skede samt den tidigare utmattande arbetstagarens egna guidning till återgång till arbetet samt deras förmäns vägledning.

Motivet för den första forskningsfrågan baserar sig på att det finns antydning på att en tidigare medarbetarens känslorelaterade respons vid återgången till arbetsmiljön kan vara dämpad och nedbrytande om inte återgången planerats och organiserats. Därför är det en viktig forskningsfråga att undersöka ur en arbetstagares syn.

För att förstå tidigare utmattade arbetstagares syn på förmannens insatser vid återintegreringen till arbetet, är det viktigt att ta del av arbetstagarnas syn och upplevelser. För att kunna skapa bättre grunder till återintegreringen är arbetstagarnas upplevelser en mycket central del att forska. Förmannens insats, förståelse samt hans sociala kompetens och handlingskompetens är en viktig del av återintegreringen, tidigare forskning visar dessvärre att det finns en tro att utmattning är ett individuellt problem. Därför är det som andra forskningsfråga en vital fråga att undersöka.

Grunden till den tredje forskningsfrågan baserar sig på vad tidigare utmattade arbetstagare upplever som önskvärt agerande av förmannen vid en lyckad återintegrering. När till min kännedom inte finns forskning gjord ur detta perspektiv, är det motiverat att undersöka vad tidigare utmattade arbetstagare tycker att är ett önskvärt agerande vid återgången till arbetsmiljön.

Med beaktande på den centrala position som tidigare utmattade har i avhandlingen och dess syfte, så är deras upplevelser och syn på andra faktorer utöver chefens stöd och agerande ytterst relevanta. I den fjärde forskningsfrågan undersöks tidigare utmattade arbetstagares upplevelser på andra faktorer som haft stor betydelse för deras återgång till arbetet, vilket är ett relevant forskningsområde.

3.2 Metodologiska överväganden och utformning av den empiriska undersökningen

För att kunna besvara avhandlings forskningsfrågor på ett omfattande och ingående sätt som möjligt har valet av metodologi fallit på fenomenografi. Marton (1982) skriver att målsättningen med fenomenografi är att studera människors olika uppfattningar hur de upplever ett fenomen i världen omkring dem. Marton (1982) menar att det finns två skäl att studera världen efter, han kallar dem för den första ordningen och andra ordningen. Den första ordningen är att iaktta världen utifrån, så som fakta. Det andra synsättet kallar han för den andra ordningen och den innefattar vilka uppfattningar, föreställningar eller erfarenheter människor har om världen, eller hur ett fenomen uppfattas av en människa. Dahlgren & Johansson (2015) nämner att den centrala paradigmen inom fenomenografi är att ett fenomen kan uppfattas på olika sätt av olika individer. Vilket innebär att alla individer skapar sin egna uppfattning av verkligheten, som möjliggör en stor mängd olika uppfattningar över en specifik situation där många individer berättar hur de upplevt den specifika situationen. Inom fenomenografi så kallas detta utrymme för utfallsrum. I litteratur som beskriver fenomenografi syftar man på att ett utfallsrum är variationer på individernas uppfattningar och att forskare inte kan vara säkra på

att hen har upptäckt alla upplevelser som uppstått i en specifik situation eller ett fenomen. Antalet upplevelser av ett fenomen varierar om man väljer en annan målgrupp eller varierar antalet individer för att studera ett specifikt fenomen. Larsson (1986) uttrycker sig att fenomenografisk forskning är avsedd att studera en specifik grupp med individers uppfattningar och upplevelser av något och inte hur något är.

Syftet i den här avhandlingen är att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön. Därför är en fenomenografisk ansats väl lämpad för studien i avhandlingen, med stöd av Dahlgren & Johansson (2015), Marton (1982), och Larsson (1986), hur de beskrivit metodologin fenomenografi.

3.3 Kvalitativ metodik

En del frågor inom forskning kan man få svar på enbart med kvalitativa studier, sådana frågor är de som berör människors upplevelser av fenomen, som olika saker eller situationer samt deras upplevelse på verkligheten. I kvalitativa undersökningar är man intresserad av att beskriva, tolka och förklara (Ahrne & Svensson, 2011). När syftet i den här avhandlingen är att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön, är en kvalitativ undersökning med intervjuer som datainsamlingsmetod den mest lämpliga och därför vald för avhandlingen.

I kvalitativa studier utgår man från att olika fenomen, situationer eller syn på verkligheten, kan uppfattas på otaliga mängder sätt och att det möjligtvis inte finns någon korrekt sanning. Det är exempel på en av orsakerna varför man som forskare själv inte kan formulera väsentliga enkätfrågor om forskningen som kan besvaras på ett sådant sätt som sedan kan resultera i kvalitativ information (Malterud, 2009). I forskning där man har begränsad kunskap om upplevelsen av verkligheten eller fenomenet och frågeställningen, kan man fördelaktigt använda sig av den kvalitativa metoden. I den kvalitativa metoden försöker forskningen gå på djupet i ett fenomen. Med den kvalitativa metoden försöker man som resultat komma åt upplevelsen som respondenterna har och fokusera på den upplevelse som de har av världen (Repstad, 1999).

En kvalitativ undersökning omfattar ett litet antal personer och då går man istället mera på djupet i intervjuerna. I en kvalitativ undersökning använder man sig inte av siffror för att bevisa omfattningen av en upplevelse eller fenomen, men man kan belysa resultat mera överskådligt med hjälp av tabeller och siffror. Omfattningen och resultat och det samlade

materialet från intervjuerna ska istället utformas av kvalitéer som ord och beskrivningar (McCracken, 1988).

3.4 Semistrukturerad intervju

Till den kvalitativa forskningsmetoden kategoriseras de semistrukturerade intervjuerna. Frågorna i en semistrukturerad intervju är på förhand specificerade men ger också forskaren eller intervjuaren möjligheter och friheter att ytterligare fördjupa sig i svaren med fler frågor. De upplevelser eller kunskaper som blir disponibla i den kvalitativa intervjun gör att intervjuaren kan få en djupare och större förståelse av respondenternas upplevelse. Intervjumetoden ger möjlighet att både förtydliga och utveckla frågor och svar för båda parterna (May, 2001). Repstad (1999) nämner också att det är en stor möjlighet för forskaren när denna kan omformulera sina frågor eller ställa följdfrågor vid behov. Det är då möjligt att skapa en så trovärdig och verklig bild som möjligt, men detta gör också att det skall finnas stor flexibilitet hos intervjuaren. Bryman (2018) skriver att i en semistrukturerad intervju har forskaren förberett ett dokument med frågor om specifika teman, som ska behandlas under intervjun. Det här dokumentet kallas för intervjuguide och frågorna som finns listade i intervjuguiden kan ställas i valfri ordning enligt intervjuns framskridande. Merriam (2009) och Cohen m.fl. (2011) nämner också att i den semistrukturerade intervjumetoden så används en intervjuguide med på förhand skrivna intervjufrågor. Frågorna används under själva intervjun flexibelt och den exakta ordningsföljden kan variera och frågorna kan omformuleras beroende på situationen under en intervju. När en vidareutveckling av respondentens svar behövs så kan följdfrågor ställas. För att förstå respondenternas upplevelse och perspektiv så är semistrukturerade intervjuer bra då de ger utrymme för nya idéer och infallsvinklar under intervjun, vilket gör att respondenten har möjlighet att ge så uttömmande svar som möjligt. Merriam (2009) och Cohen m.fl. (2011) skriver att i en standardiserad intervju ställs frågorna i den ordning de gjorts och det finns inte utrymme för följdfrågor, alla får exakt samma formulerad fråga vilket ger ett systematiskt intervjumaterial. Det här kan leda till missförstånd för intervjufrågorna samt möjligheten att förstå respondenternas upplevelse och perspektiv minskar.

Respondenten har även stor frihet att på eget sätt formulera sina svar. Bryman (2018) nämner också likt May (2001) och Repstad (1999) att följdfrågor till respondentens svar kan göras, i samband med de svar som respondenten har berättat. Bryman (2018) betonar även hur viktigt det är att ställa frågor som berör avhandlingens syfte till en början för att få respondenten fokuserad på betydelsen.

McCracken (1988) skriver om följande tre råd om den kvalitativa intervjun, undvik en intervju inom den egna bekantskapskretsen, han grundar detta råd med att den kan få ett sämre resultat då intervjuaren inte nödvändigtvis ställer frågorna med samma noggrannhet och precision som med en obekant. Dessutom kan det vara ett hinder för respondenten att uttrycka sig öppet. Det andra rådet är att inte ha för många respondenter, det blir svårt att sammanställa bra analyser. Genom att välja ett fåtal respondenter gör att man kan skapa ett större förtroende under intervjun och med det en djupare förståelse, samt att slutresultatet av analysen blir bättre genomförd då man har en bättre överblick av respondenternas svar. Med sex stycken strukturerade och grundliga intervjuer är det tillräckligt för att kunna samla ihop data och kunna besvara forskarfrågorna. Det tredje och sista rådet är att inte intervju experter inom forskarområdet. Trost (2010), påpekar även betydelsen för att minimera antalet intervjuer, då för mycket insamlat material och data kan leda till att viktiga detaljer eller upplevelser kan förbigås då det inte är hanterbart.

Hildarsson (2012) skriver om öppna frågor och syftet med dem är att få motparten, eller respondenten i detta fall, ska känna sig engagerad och inspirerad att delta i diskussionen. De öppna frågorna ska få respondenten att öppna sig och berätta om det man vill veta, genom att ställa rätt frågeord så kan man styra samtalet mot antingen känslorelaterade svar eller faktasvar.

3.4.1 Fenomenografisk intervju

I en fenomenografisk intervju är det viktigt att få så fullständiga svar som möjligt. För att uppnå de fullständiga svaren är det viktigt att intervjuaren ställer följdfrågor med anknytning till de svar som ges av respondenten. Även kroppsspråk är en del av den fenomenografiska intervjutekniken för att få förståelse för en upplevelse och att komma djupare in i respondentens tankar och svar. Som kroppsspråk räknas till exempel nickningar, röstläge och hummande ljud av intervjuaren (Dahlgren & Johansson, 2019). I en forskning gjord inom sjukvården upptäcktes ett samband mellan patienters nöjdhet och trohet till behandlingen och sjukvårdarens röstläget eller tonfallet (Haskard, Williams, DiMatteo, Heritage & Rosenthal, 2008). Det här resultatet visar att det är av betydelse att beakta respondenternas kroppsspråk.

Intervjuaren i en fenomenografisk intervju behöver få fram respondentens egen logik i svaren utan att själv påverka, respondentens egna upplevelser kan då tillvaratas på bästa sätt. Den fenomenografiska intervjumetoden kännetecknas av öppenhet och stort intresse med djupa frågor. Med de öppna frågorna vill intervjuaren komma in i respondentens upplevelse för att denne inte ska avgränsa sina svar, samtidigt så kan respondenten själv få definiera sina svar. Med djupa frågor vill intervjuaren komma åt upplevelsen som inte först nämnts av respondenten, men kan vara av stor betydelse för resultatet i forskningen. Därför är det av stor

betydelse att intervjuaren har en kunskapsbank med frågor samt en frågeteknik som når fram till respondenten. En intervju inleds ofta med en på förhand bestämd fråga, som är av öppen karaktär, därefter är intervjun ostrukturerad. Tanken med den ostrukturerade karaktären är att nå fram till respondenten och dennes upplevelse. En ytterligare aspekt att tänka på är, var och i vilken miljö som intervjun görs. När det är av stor betydelse att få personlig kontakt med respondenten ska den göras på en plats som respondenten känner sig bekväm med, det gör intervjun mer avslappnad och kan leda till bättre resultat (Kroksmark, 2007).

3.4.2 Vald intervjumetod i avhandlingen

Genom att ställa rätta frågor får man kontakt och kan bygga en trovärdig relation med motparten och att få dem att öppna sig och berätta om sina upplevelser (Hildarsson, 2012). För att kunna förstå respondenterna och för att få så uttömmande svar som möjligt är det av stor vikt att intervjuaren kan anpassa eventuella fördjupande följdfrågor och formulera dessa med anknytning till vad respondenten har sagt, det ger också möjlighet att få trovärdiga resultat enligt Bryman (2018), Cohen m.fl. (2011), May (2001), McCracken (1988), Merriam (2009) och Repstad (1998).

Med beaktande på syftet i avhandlingen att öka förståelsen av hur tidigare utmattade arbetstagare upplever inverkan på återintegreringen av olika faktorer i arbetsmiljön, är det viktigt att skapa både kontakt och förtroende med respondenten. En semistrukturerad intervju är anpassad och kategoriserad för kvalitativa intervjuer och därför kan metoden med fördel användas i intervjuerna. Den semistrukturerade metoden är även mycket lik den fenomenografiska intervjumetoden. Med beaktande på vad Dahlgren & Johansson (2015) och Kroksmark (1987) skriver om den fenomenografiska intervjun metoden skulle det passa ypperligt att göra intervjun i avhandlingen som semistrukturerad med influens från den fenomenografiska metoden. Intervjun blir mer som ett samtal som kommer att ge ett större förtroende hos respondenten, vilket medför mera uttömliga svar. Att även beakta kroppsspråk tas även med från den fenomenografiska metoden.

3.4.3 Utformning av intervjuguide

Intervjufrågor skapades och utformades till en intervjuguide, för att kunna ge svar på avhandlingens forskningsfrågor. Intervjuguiden användes som ett stöd och underlag under intervjuerna. Intervjuguiden (Bilaga 1) delades in i tre delar, den första delen innehåller personliga uppgifter som exempel kön, födelseår, arbetserfarenhet, utbildningsnivå, längd på sjukskrivningen samt den personliga åsikten på varför hen blev utmattad. Den första delen blev av en mera standardiserad prägel än en semistrukturerad intervju, men en standardiserad typ av

intervju är mera lämplig när personliga uppgifter önskas enligt Merriam (2009). Den andra delen av intervjuguiden, som kallades återintegreringen under sjukskrivningen, behandlade frågor som skulle ge svar på arbetstagarnas känslomässiga upplevelse, deras syn på förmannens agerande samt en förmans önskade agerande under sjukskrivningen, det vill säga före återgången till arbetet. I den tredje delen, återgången till jobbet, av intervjuguiden innehöll frågor som utredde känslorna som arbetarna hade vid återgången till arbetet, från första dagen och under den första tiden tillbaka på arbetsplatsen. Den första tiden tillbaka, avgränsades och definierades till 6 månader efter första dagen tillbaka i arbetet i återintegreringsprocessen. Frågorna i tredje delen ska även ge svar på det önskvärda agerandet hos en förman sett från arbetstagarnas synvinkel vid återgången till arbetet samt deras syn på förmannens insats vid återgången tillbaka till arbetet. Både andra och tredje delens frågor ska ge svar på de eventuella yttre faktorer som påverkat återintegreringen endera negativt eller positivt.

För att kunna bedöma om intervjufrågorna samt intervjumetoden skulle resultera i ett tillfredställande och trovärdigt material så gjordes en testintervju. Även en bedömning önskades hur intervjun flöt och om ett förtroende skapades mellan testrespondenten och intervjuaren. I uppföljningsdiskussionen med testrespondenten efter det inledande samtalet samt intervjudelen, resulterade i en bättre intervjuteknik och en vidareutveckling och förtydligande av frågorna så att så uttömmande svar som möjligt kunde fås i avhandlingens intervjuer. Testpersonen kontaktades också på förhand för att simulera hela intervju förloppet så snarligt som möjligt, hen fick också höra syftet och forskningsfrågorna samt vad avhandling ska resultera i. Test respondenten tyckte även att avhandlingen hade ett bra syfte, då hen också varit utmattad. Att inte skicka eller berätta om mina intervjufrågor på förhand upplevdes inte som negativt, utan svaren blev mera spontana. Test respondenten upplevde intervjun effektiv och att hen kände sig bekväm med situationen.

3.4.4 Urvalssampel och dess karaktärsdrag

Valet av respondenter var självklart från början, samplet skulle vara personer som tidigare har varit utmattade och återgått tillbaka till arbetslivet, detta stöddes också av Ahme (2011), Malterud (2009) och Repstad (1999). De skriver att upplevelsen av ett fenomen tillvaratas bäst genom att fråga respondenterna själva. Syftet med utformningen av urvalssamplet var att målgruppen har själva upplevt en period i sitt liv med utmattningssyndrom och har då erfarenhet av både återintegrering och en återgång till arbetet efter en viss tids sjukskrivning. Därför ska det kunna möjliggöra en så bra återspeglning av upplevelser och fenomen som möjligt. Det följer även McCrackens (1988) tredje råd för en intervju, att inte intervju personer som är experter inom forskningsområdet, exempelvis forskare. Då intervjun består av tidigare utmattade

arbetstagare finns det förutsättningar att deras upplevelser och erfarenheter av återintegreringen och återgången, ska kunna understöda med information och kunskap som ska ge svar på de forskningsfrågor som ställts i avhandlingen. Ytterligare urvalskriterium var att respondenterna har jobbat inom den privata sektorn i Svenskfinland. Urvalet gjordes sen så att en så stor geografisk spridning som möjligt uppfylldes. Valet av sampelstorlek utgick från att teoretisk mättnad enligt Bryman (2012) skulle uppnås, vilket innebar att respondenternas svar inte gav några nya större avtryck eller synvinklar. Resultatet efter att ha tillämpat urvalskriterierna blev en heterogen respondentgrupp som alla representerar den privata sektorn inom olika branscher i Svenskfinland, alla respondenter har även olika yrkesroller. Båda könen är representerade varav fyra är kvinnor och fyra är män och de har en varierande ålder mellan 35 och 55 år, respondenterna har också en varierande lång arbetserfarenhet, mellan 14 och 30 år. Respondenterna arbetar både på större och mindre företag samt att de representerar både mindre och större orter i Svenskfinland. De har även varierande utbildningsnivå, som examen från yrkeshögskola, yrkesskola, gymnasium och högre yrkeshögskola. För att bevara konfidentialiteten har respondenternas karakteristika inte beskrivits. Istället benämns respondenterna endast som Kvinna 1, Kvinna 2, Kvinna 3, Kvinna 4, Man 1, Man 2, Man 3 och Man 4 i resultatet för att förtydliga att olika citat är hämtade från flera olika respondenter. Merriam (2009) skriver att med en maximal variation i urvalet ökar möjligheterna att överföra resultatet av de kvalitativa studierna även till andra sammanhang. Eventuella gemensamma synsätt hos respondenterna i ett heterogent urval är speciellt intressant samt värdefullt för att hitta ett fenomenets centrala aspekter.

3.4.5 Insamling av material

Respondenter söktes genom efterlysning på sociala medier samt genom kontakter, alla respondenter anmälde sig själva frivilligt. En kort beskrivning varför och till vad respondenter söktes samt att det var en konfidentiell intervju gjorde att målet med antal respondenter fylldes rätt snabbt. Enligt Cohen m.fl. (2011) så rekommenderas att respondenterna kontaktas muntligt på förhand där man berättar om syftet med undersökningen samt om intervjuens upplägg. Alla respondenter kontaktades, enligt Cohens rekommendationer, på förhand och de fick forskningsfrågorna och syftet med avhandlingen presenterade för sig. Under det förberedande samtalet förklarades även att själva intervjun kommer att spelas in till en ljudfil och transkriberas efteråt, varför intervjun behöver spelas in förklarades och att deras godkännande för ljudinspelningen behövdes. Det klargjordes också att det är endast jag själv som kommer att ha tillgång till det insamlade materialet eller ljudfilen, vilken kommer att raderas efter att avhandlingen är klar. Under det inledande samtalet poängterades att allt insamlat material är

konfidentiellt. Respondenterna informerades också att avhandlingen kommer också att skrivas på ett sådant sätt att varken person eller företag kan identifieras, detta rekommenderades även av Cohen m.fl. (2011). Under den första muntliga kontakten förklarades också att det är önskvärt att intervjun hålls på en sådan plats som respondenten själv väljer för att hen ska känna sig trygg i samtalet och kan öppna sig och berätta om sina upplevelser. Varje inledande samtal avslutades med att fråga upp om det finns några frågor och om de fortsättningsvis vill ställa upp på intervjun och om det fortsättningsvis känns bra. I det inledande samtalet som hölls någon dag före intervjun informerades också syftet med avhandlingen samt forskningsfrågorna. Motiveringen att informera om forskningsfrågorna är att respondenterna skulle få en bättre förståelse för avhandlingen och vad resultatet av den kan ha för bidrag. Respondenterna uppskattade att de delgavs forskningsfrågorna för att förstå avhandlingen bättre. De visade intresse och glädje över att få bidra till avhandlingen. Intervjufrågorna informerades däremot inte till respondenterna under det inledande samtalet, med den motiveringen att få så spontana svar som möjligt under intervjun.

Intervjuerna följde intervjuguiden och med den flexibilitet som beskrivits av Dahlgren & Johansson (2015), May (2001), Merriam (2009), Cohen m.fl. (2011) och Repstad (1999). Intervjuerna var i medeltal 1 timme och 17 minuter långa, den kortaste var 1 timme och 1 minut och den längsta var 1 timme och 37 minuter. Vid frågor eller oklarheter från respondentens sida under intervjun, tilläts ytterligare förklaringar eller förtydliganden, enligt Bryman (2012). Under intervjuns gång följdes respondenternas tankar och svar upp med sammanfattningar och reflektioner för att säkerställa att deras upplevelser hade uppfattats på ett korrekt sätt. För att säkerställa att respondenterna fick utrymme och själv samla sina tankar med öppet sinne och kunna berätta om sina fenomen, så gavs utrymme och tid för deras svar. Under och efter varje intervju noterades och antecknades respondenternas kroppsspråk, gester och ansiktsuttryck samt tonlägen under intervjun samt annat som uppstod under intervjun för att bättre kunna tolkas senare för att kunna följa deras känslor vilket rekommenderas av (Haskard, Williams, DiMatteo, Heritage, & Rosenthal, 2008). Transkriberingen av varje intervju gjordes så snabbt efteråt som möjligt för att inte förlora känslan av den.

En del av intervjuerna möjliggjorde inte ett besök på grund av geografiska avstånd samt på grund av de rådande omständigheter med risken för Coronavirus. Därför genomfördes några av intervjuerna med digitala medel. När det var svårt att följa med kroppsspråk under intervjuerna som gjordes med digitala medel, var förhållningsättet extra observant på respondenternas tonläge på rösten samt hastigheten på deras tal. Åtta intervjuer fullföljdes och

därefter gjordes bedömningen att en viss mättnad uppnåts, då ingen ny relevant information genererades, detta efter Merriam's (2009) rekommendationer.

3.4.6 Materialbearbetning och materialanalys

Intervjumaterialet från ljudfilerna transkriberades enligt bruklig sed som beskrevs av Kroksmark (1987) och Cohen m.fl. (2009). Då intervjuerna var konfidentiella så gavs alla respondenter ett fingerat namn i den inofficiella karakteristikan som jag använde för att få en helhetsbild av respondenterna. Som redan nämntes används kodnamn i resultatgenomgången för att förtydliga att citaten härstammar från olika respondenter. I transkriberingen skrevs hela intervjun ned ordagrant, samt att anteckningar gjordes för kroppsspråk, gestikulerande och ansiktsuttryck. Även förändringar i volym, variationer i talets hastighet och pauser noterades i texten. Överföringen från ljud till text gjordes så punktligt och grundligt som möjligt, noterbart är dock att någon respondent svarade på egen dialekt och i transkriberingen skrevs det om till standardsvenska, men fortsättningsvis med respondentens egna ord. I citaten av respondenterna har dock upprepningar samt andra ljud tagits bort för bättre läsbarhet.

För att kunna uppnå en så omfattande beskrivning av de upplevda fenomenen och känslorna hos respondenterna användes en induktiv innehållsanalys, modellen som användes är gjord av Elo och Kyngnäs (2008). Till att börja med lästes varje transkriberad intervju flertalet gånger för att säkerställa materialets helhetsuppfattning, därefter gjordes en innehållsanalys av varje transkribering. Målet var att markera och sortera texten enligt forskningsfråga så att en så klar bild av de olika upplevda fenomenen kunde särskiljas. Efter att sorteringen var klar kopierades texten enligt forskningsfråga, från de olika transkriberingarna, till nya. Analysarbetet fortsatte med öppen kodning av de nya utskriftena, det vill säga sortering och markering av texten och att sätta rubrik på de olika styckena som identifierade fenomenen eller känslorna. Rubrikerna till de olika styckena kallas för noder och de listades upp för att kunna kategorisera noderna mera specifikt.

Ur de nya utskriftena som var uppbyggda enligt noder och per forskningsfråga, gjordes en djupare jämförelse av noderna för att hitta likheter eller skillnader. Resultatet av den djupare jämförelsen var att noderna kunde kategoriseras. Eftersom kategorierna var många så gjordes ytterligare en kategorisering för att länka samman de olika kategorier till huvudkategorier som avspeglade underkategorierna. För att säkerställa att rätt underkategori blev kategoriserad under rätt huvudkategori lästes transkriberingstexten på nytt. Vid oklarheter fanns ännu både originalutskriftena samt ljudfilerna att gå tillbaka till för att kontrollera innehållet så att de verkligen avspeglade respondenternas upplevelser av fenomenen eller känslorna.

3.5 Validitet och reliabilitet

I kvalitativa forskningar värderas inte validiteten och reliabiliteten med siffror som i en kvantitativ forskning. För att validiteten och reliabiliteten i forskningen med kvalitativ inriktning ska utmynna i ett värde för forskningen, behöver studierna och då speciellt materialinsamlingen och bearbetningen av materialet beskrivas på ett utförligt sätt och att arbetet är gjort på ett hederligt sätt. Resultaten samt slutsatserna som man kommit fram till skall presenteras så att de är rimliga för läsare av studien (Malterud, 2009). Validitet och reliabilitet är av betydelse när man ska beskriva noggrannhet och tillvägagångssätt vid insamling av material, analyser och tolkningar av dem vid resultatredovisningen. Validitet innebär att man har undersökt det man har haft som mål att undersöka och att resultaten är riktiga. Reliabilitet innebär att man har pålitlighet i det insamlade materialet och i resultatet (Merriam, 2009).

I kvalitativ forskning delas validitet upp i en inre och yttre del. Den inre validiteten innebär enligt Cohen m.fl. (2011) att metoden som använts i forskningen alstrar ett resultat som beskriver det undersökta fenomenet ytterst noggrant. Malterud (2009) och Merriam (2009) beskriver att man behöver säkerställa den interna validiteten i den kvalitativa forskningen. Det är viktigt att först och främst beskriva forskarens egna förståelse till det undersökta fenomenet samt en beskrivning hur datainsamlingen gjordes. Att kunna beskriva forskarens egna förståelse för fenomenet gör att läsaren har lättare och en större förståelse hur forskaren har tolkat resultaten. Att jag själv har varit utmattad gör att jag är insatt i forskningens mångfaldhet och inramning. Det har också inneburit att jag har haft en förståelse för respondenternas känslomässiga reaktioner och förstått deras perspektiv för deras upplevda fenomen. Att jag delar andra forskares och andra professionellas åsikter och syn på arbetstagares utmattning och återhämtning framkommer av resultatsammanställningen och resultatdiskussionen där jag lyfter fram deras åsikter, i jämförelse med respondenternas upplevelser.

Hur insamlingen av datamaterialet gjordes beskrevs redan i tidigare kapitel (se kapitel 3.4.5). För att ännu klarera insamlingen ur validitets synvinkel, kan tilläggas att jag undvek att berätta både under det inledande informations samtalet samt under intervjun att jag själv har upplevt utmattning för att dölja min egen förståelse. Jag försökte att så långt som möjligt hålla mig neutral i deras berättelser om upplevda fenomen. Vid utformningen av intervjufrågorna formulerades de på ett sådant sätt att mina egna upplevelser och förståelse av fenomenen inte skulle påverka respondenternas svar i någon riktning. Jag undvek även att ställa ledande frågor enligt rekommendation av Maxwell (2013). Jag gjorde en pilotintervju för att kunna analysera min förmåga att genomföra intervjuerna utan att påverka och för att göra eventuella förbättringar av intervjufrågorna (se kapitel 3.4.2 och 3.4.3). Detta förfarande gjorde att den

interna validiteten förstärktes. Jag utförde intervjuerna under en månades tid, detta gjorde att jag kunde följa upp och analysera intervjuerna och samt min egna förmåga. Det innebar att min egna förmåga att se, höra och följa med kroppsspråk och tonläge på respondenterna förbättrades från första intervjun till den sista.

Urvalet för intervjuerna beskrevs tidigare (se kapitel 3.4.4), viktigt för validiteten var att få en heterogen grupp som själva anmälde sitt intresse för att delta som respondenter i avhandlingen. Att respondenterna själva hade varit drabbade av utmattning var ett krav, då upplevelsen av ett fenomen tillvaratas bäst genom att fråga respondenterna själva, vilket beskrevs av Ahrne (2011), Malterud (2009) och Repstad (1999).

Det är av stor betydelse för den interna validiteten att komma respondenterna så nära som möjligt i deras upplevelse av fenomenen, vid analysen av intervjuerna. För att uppnå detta använde jag mig av Merriam's (2009) rekommendation att intervjuprocessen skulle fortgå tills mättnad var uppnådd, i respondenternas svar eller datamaterial (se kapitel 3.4.5). För att minska felaktiga tolkningar av respondenternas svar, så gjorde jag korta resuméer under intervjun för att förtydliga att jag förstått rätt, också för att informanten skulle ha möjlighet att korrigera vid missförstånd. Ytterligare kontrollerade jag mina egna tolkningar från en intervju till de följande intervjuerna, detta rekommenderades av Maxwell (2009) för att minska risken för felaktiga tolkningar. Malterud (2009) rekommenderar att man kan låta respondenterna läsa transkriberingen och för att korrigera eventuella missuppfattningar under intervjun, men detta kan även göras under intervjun som dialogisk validering. Merriam (2009) rekommenderar att kategoriseringen av insamlat datamaterial tilldelas respondenterna för att se om forskaren har förstått och kategoriserat deras upplevelser rätt. När jag under intervjuernas gång följde upp med en kort resumé och förtydliganden ansåg jag att jag inte behövde skicka transkribering till respondenterna för en kontroll av eventuella misstolkningar. Jag valde även att inte fråga upp av respondenterna om min kategorisering var gjord enligt deras syn av datamaterialet, då jag ansåg att validiteten inte skulle ha stärkts med deras åsikter om den.

Genom den externa validiteten i en kvalitativ forskning definierar inte forskaren generaliserbarheten, utan hen presenterar hur man kommit fram till resultatet och de resultat som man har hittat, skriver Malterud (2009). Merriam (2009) skriver att den externa validiteten innebär att resultatet är överförbart till andra sammanhang, att man har ett tankesätt att det som man lärt sig i en situation kan man sedan tillämpa i andra likdanande situationer som man möter. Sedan ökar överförbarheten av resultaten om man har en maximal variation av urvalet. I kapitel 3.4.4 är en förtydligande beskrivning hur jag har förvärvat den maximala variationen av urvalet för avhandlingen. När resultatet och redogörelsen är detaljerad och lättförståelig för läsaren,

samt att den innehåller citat som belägg för tolkningarna, är den överförbar till andra sammanhang (Maxwell 2013; Merriam 2009). Ur dessa krav har jag skrivit redovisningen av resultatet.

Reliabiliteten i en forskning uppfylls genom att beskriva grundligt hur forskningen gjordes och hur analyseringen av datamaterialet gjordes. Malterud (2009) skriver att i en kvalitativ ansats används både tekniska hjälpmedel och människor som redskap, båda redskapen behöver vara pålitliga för sin uppgift. Reliabiliteten för den tekniska hjälp som användes är tillförlitlig och ljudkvaliteten på de inspelningar som gjordes är klar och inga misstolkningar av ord gjordes. Reliabiliteten hos forskaren uppfylls då jag har en förförståelse till ämnet och kan förstå upplevelserna av fenomenen. Respondenternas kroppsspråk antecknades under intervjuens framskridande och tonläge och talets hastighet kunde följas upp på inspelningen, så observationerna från intervjuerna är gjorda efter bästa förmåga. Jag har följt upp oklarheter med förtydliganden under intervjuerna samt att eventuella oklarheter har följts upp i följande intervjuer.

Enligt rekommendationer av Cohen m.fl. (2009) och Kroksmark (1987) tillämpades ett tillvägagångssätt så att resultatet skulle vara korrekt tolkade. Efter att transkriberingarna var gjorda jämfördes de ännu en gång med ljudfilerna, så att inga feltolkningar gjorts samt att gester, kroppsspråk, hastighet på tal och tonlägen var på sin rätta plats i transkriberingen (se kapitel 3.4.6). Efter att kategoriseringarna var gjorda jämfördes de ännu med transkriberingen upprepade gånger för att säkerställa att de motsvarade det datamaterial de hade hämtas från.

3.6 Etiska överväganden

Den etiska aspekten med etiska principer är lika viktig som validiteten och reliabiliteten, där forskaren har ansvar under hela forskningsprocessen, skriver Merriam (2009). Forskningsetiska delegationen (2009) skriver att de etiska principerna berör tre områden, respekt för den undersökta personens självbestämmanderätt, undvikande av skador samt personlig integritet och dataskydd. Dessa omnämnda krav har följts och också klargjorts före intervjuerna att jag följer dem och garanterar respondenterna konfidentialitet, och att ljudfilerna och transkriberingarna kommer att raderas och förstöras efter att avhandlingen är klar.

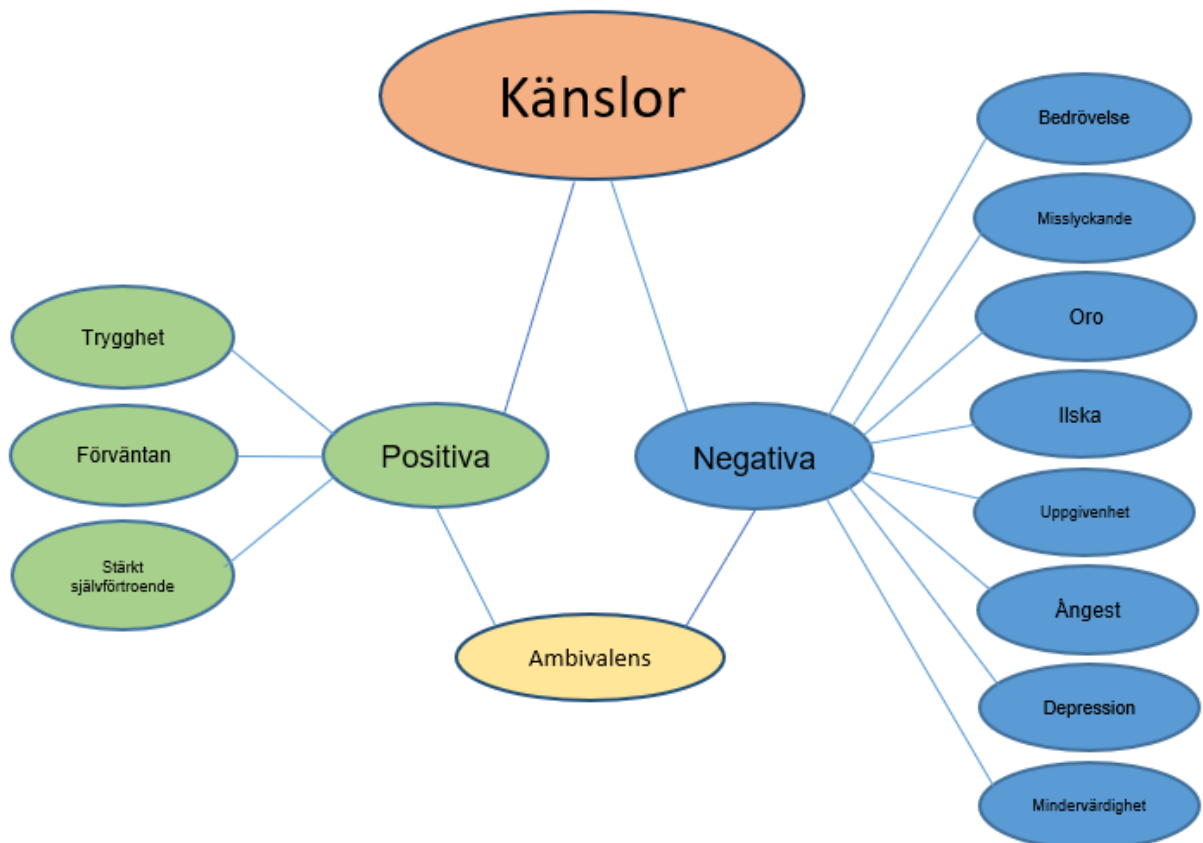
Med respekt för den undersökta personens självbestämmanderätt, betyder att respondenterna deltar frivilligt till intervjun och undersökningen. Jag frågade ännu före intervjuerna om respondenterna är ännu villiga att ställa upp för att säkerställa detta. Med undvikande av skador menas att varje informant skall bemötas med respekt vid intervjutillfället och vid publicering av avhandlingens resultat. Då utmattning är ett känsligt ämne så är det av

stor vikt att respondenterna är konfidentiella vid publicering. Ingen av respondenterna ska känna sig sårad eller att avhandlingen orsakar psykiska, ekonomiska eller sociala problem. Enligt Forskningsetiska delegationen (2009) får detta inte vara ett hinder för publicering av ett resultat som inte skulle vara bekvämt för respondenterna. En vetenskaplig frihet är något som en forskare har, det innebär att hen har en viss frihet bara hen redogör sakligt och skriver resultatet rättvist. Under intervjutillfället så anses enligt Forskningsetiska delegationen (2009) att den psykiska belastningen som respondenterna utsätts för är försvarbar och inte överskrider den belastning som vardagslivet innebär. Den personliga integriteten är stadgad i finländsk lag samt i de forskningsetiska principerna. I denna del är dataskyddet det viktigaste, det vill säga databaser där personliga uppgifter samlats in, men nödvändiga för forskningen skriver Forskningsetiska delegationen (2009). För att säkerställa att respondenternas identitet förblev konfidentiell användes fingerade namn i transkriberingarna. Namnen ändrades sedan till kodnamn med endast kön och nummer. Jag intygade alla respondenter att det är endast jag som kommer att få tillgång till ljudfilerna samt transkriberingarna, och efter att avhandlingen är klar raderas och förstörs de. I avhandlingen har en mycket generell beskrivning av urvalet gjorts, för att säkerställa att respondenternas konfidentialitet. När citat ur intervjuerna är en del av resultatet, har sådana citat som kunnat leda till en identifiering lämnats bort helt och hållet efter rekommendationer från Forskningsetiska delegationen (2009).

4 Resultat

4.1 Tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet

I den första forskningsfrågan i denna avhandling, vilken är tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet, ska respondenternas upplevelser och känslor reflekteras. De upplevda känslorna som trygghet, förväntan och stärkt självförtroende är positiva känslor som upplevdes. Även negativa känslor som bedrövelse, misslyckande, oro, ilska, uppgivenhet, ångest, depression och mindervärdighet upplevdes av respondenterna. En förtydligande översikt av de upplevda känslorna kan ses i figur 13. Att de negativa känslorna är fler kan förklaras av att utmattning trots allt är ett fenomen som upplevs negativt. Noterbart var att flera respondenter även upplevde ambivalens.



Figur 13 Respondenternas upplevda känslor i återintegreringen till arbetet (egen bild).

Trygghet, de flesta respondenter upplevde en trygghet vid besöken vid arbetshälsovården och psykologer, där de kände bekräftelse, omtanke och förståelse både under sjukskrivningstiden och under återgången till arbetet. Ett få tal av respondenterna upplevde en trygghet i sina samtal med sin förman både under sjukskrivningstiden och under uppföljningsmötena under återgången till arbetet. De som upplevde trygghet kände ofta omtanke, ett lugn och ett

förtroende från förmannen. Även de som hade möjlighet till eget rum på arbetet eller möjlighet att få arbeta hemifrån under återgången kände en trygghet att kunna gå till eget rum och stänga dörren eller fara hem och arbeta.

Kvinna 1: Egentligen vid det där tillfället kändes det bra, för jag hade då redan under flera veckor behandlat det med både företagsläkaren och psykologen det där att jobbet som jag gör är ju inte hållbart att fortsätta med för mig efter sjukskrivningen. Att jag hade fått bearbeta det så jättemycket att på förhand, så då hon sade det så kändes det som ett stöd, ”Yes, någon är på min sida”

Man 4: Hälsovårdaren bokade in första möjliga tid till läkare som var på måndag eftermiddag. Hon ringde upp mig på ännu torsdag eftermiddag samt förmiddag och eftermiddag på fredag och ännu förmiddagen på måndag för att kolla hur jag mår, hon brydde sig verkligen och det kändes bra.

Kvinna 2: Nå helt ok, förmannen ringde nån gång tror jag efter varje gång sjukledigheten förlängdes, och jag kände att hen brydde sig och frågade hur jag mår. Hen berättade vad som händer på jobbet och att de klarar sig där, så jag kände ingen pressa att fara tillbaka och hen pressade inte mig heller om en återgång.

Kvinna 3: Jo speciellt då förmannen inte prata om och när jag kommer tillbaka till arbetet [...] jag sade att det kändes bättre just nu men för några dagar sedan sov jag bara hela dagen, så hen svarade att kanske det går åt rätta hållet nu då. Hen har varit positiv på alla små steg som jag gjorde. Hen var positivt inställd med detsamma, när det var någonting.

Man 1: Ja [...] det var ställt med min förman före, så det kändes ändå ganska bra, på det viset, det var inte att ”Nu kommer du till arbetet och börjar på”, utan det var att ”Nu tar vi det lugnt och du far hem om du måste” Ja, så på det viset var det väldigt bra. [...] Jo, från min förman kände jag förståelse iallafall och det var det enda jag brydde mig om egentligen.

Kvinna 1: Ja uppföljningsmötena var nog bra [...] Då var det nog så att förmannen, var nog på det sättet bra då. Han satte ingen press på mig, det var nog jag själv som satte de där prestationskraven på mig och jag ville göra jättemycket. Det var nog han som drog tillbaka... även om det var nog han som fråga om jättemycket och ”har du gjort det här, har du gjort det där” men det var ändå som att han var ganska lyhörd, för han frågade om jag klarar av att göra allt jag har på gång nu, vill jag faktiskt göra allt det här ensam.

Nästan alla respondenter hade en *förväntan* att komma tillbaka till arbetslivet och en mera social tillvaro. De kunde känna en glädje och lycka när återgången närmande sig för att träffa sina

kollegor. Endast en av respondenterna kände enbart glädje och hade positiva känslor vid återgången. En respondent hade ett nytt jobb på gång så hen kände en lycka och glädje för den orsaken.

Kvinna 2: Jag tyckte det var nog roligt att vara en del arbetsgemenskapen igen, det var positivt.

Man 2: Jag hade känslan att det ska bli jätteroligt att komma tillbaka till jobbet och jobba med samma saker som tidigare, kände att det jag gjorde tyckte jag om. Jag fundera att jag nog kan börja direkt på nytt med det arbetet som jag gjort, jag skulle kunna fortsätta där jag slutade, kände nu får jag kom tillbaka.

Kvinna 3: Det var roligt att vara tillbaka, det var positivt. [...] första dagen fick jag ju bara gå runt. Första dagen var bra, faktiskt så var allt bra den där första dagen. Jag hade nog

bara positiva känslor, det var roligt, måste fundera lite för det är en tid sedan, men det var nog så. [...] Jag vet inte, glädje, så där ”Yes, nu orkar jag, nu fungerar allting”

Man 3: Jag vet inte, kanske nån typ av skadeglädje då jag visste att jag har ett annat jobb på gång. [...] Men samtidigt en typ av lyckorus då man kände att man slipper bort från det här stället, jag kan gå härifrån med fanan i topp och jag vet att jag har gjort ett bra jobb så länge jag orkade.

Några respondenter nämnde att de fick *stärkt självförtroende* under återintegreringsperioden, efter att ha träffat psykolog och läkare eller efter att ha utfört småarbeten i hemmet som gav ett synligt resultat direkt. De respondenter som nämnde starkt självförtroende berättade om det i det skede som de var sjukskrivna.

Kvinna 3: Det var positivt. [...] jag behöver inte detta, vad ska jag prata om, men det var nog positivt ändå.

Man 3: Nå jag, reparerade saker och byggde saker, skruvade, jobbade i garaget. Mycket sådana saker.

Man 4: Att ha egna hemma projekt när man väl orkade var mycket bra, för då byggdes mitt självförtroende upp, även om det tog länge med de där små uppgifterna. Tror det var viktigt att de var små och korta så jag fick ett slut på dem, såg ett resultat snabbt. Självförtroendet fick nog en skjuts av det. Det här var något som jag själv kom på, diskuterade det med läkaren vid något besök så hon tyckte det var en jättebra ide att börja med små projekt med korta intervall och snabba resultat.

Bedrövelse, hälften av respondenterna kände bedrövelse under återintegreringen och då främst just före återgången till arbetet eller under återgången. Även då de blev sjukskrivna infann sig

känslan av bedrövelse efter att den första chocken lagt sig. Känslan av bedrövelse upplevdes också under eller efter samtal med förmannen, men även under tre partsamtalet med arbetsgivare och hälsovården, då de kände sig övergivna eller irriterade eller efter att ha upplevt påtryckningar till en återgång eller ett inte empatiskt bemötande.

Kvinna 3: det var på något sätt pinsamt och det var på något sätt påtryckande, jag tyckte att personalchefen var lite sådär som att, eller jag fick den uppfattning av hen att, det ska inte vara fler sjukskrivningar, utan jag skall snabbt tillbaka till arbetet.

Kvinna 2: Förmannen berättade sådana saker så att jag förstod att inget har blivit nå bättre, med organisationen och arbetsansvar och uppgifter, allt lika råddigt fortfarande.

Man 2: Det var en chock att fara på sjukledigt, jag trodde aldrig jag skulle fara på sjukledigt för det. Det var en chock de första dagarna eller veckorna, tänkte nog att jag kommer snabbt tillbaka.

Man 4: Jo det var en känsla av övergivenhet, sedan började jag känna mig nervös och orolig ledsen, när kollegor kom och fråga vad jag skulle börja med nu... visste inte vad jag skulle svara...

Misslyckande var en känsla som alla respondenter kände när de blev sjukskrivna, det upplevdes som om de var värdelösa, misslyckade eller sämre än andra. Någon nämnde även att de kände av samma känsla när de återkom till arbetet när de pratade med kollegor eller fick kollegors blickar på sig. En respondent kände sig oduglig då hen inte fick vara delaktig i återgångsplaneringen. En respondent var inne på att man inte ska se sig själv som misslyckad eller misslyckats med arbetet utan det är företaget som har misslyckats när en person blir utmattad.

Kvinna 1: Jag kände mig misslyckad, jag kände mig dålig. Jag hade haft den känslan före att jag är ju inte den person som blir utbränd. Det berör inte mig, det kändes som ett stort misslyckande att hamna i fällan, jag var jättedålig, jag såg det nog som att jag misslyckades, såg det som att jag klara inte av arbetsmängden, tackla stressen, såg mig själv som misslyckad. [...] Den första känslan var nog att jag var lite rädd, hur ska jag tas emot när jag kommer tillbaka, ses jag som en sämre jobbare, en sämre kollega. Att jag misslyckades då jag själv också blev sjukskriven, att det blev som ska jag bli tagen på allvar mera. Jag misslyckades med det mesta då jag själv blev sjuk.

Man 4: Jag tyckte jag var en person som klarade av stressen hade ingen panik med det. [...] Jag var nog chockad och sen kände jag mig totalt värdelös att inte klara av arbetet, jag var misslyckad, och självförtroendet och självkänslan var borta på en gång. Jag var otroligt skamsen att se kollegor och även andra, att vad ska de tro om mig.

Man 3: Ja och att veta hur folk tar det för man känner sig lite misslyckad.

Kvinna 2: Men ja-a jag tyckte ju att jag var värdelös och hade misslyckats.

Kvinna 4: Jag var inte förvånad, men nu när jag kommit bort från en sådan destruktiv arbetsplats, så ser jag det på ett annat sätt [...] man blev van med att man fick en massa skit, kränkande, översittande eller ett diktatoriskt sätt på något vis, att de inte tog i beaktande det jag behövde.

Man 1: Tillika tycker jag att varje sjukskrivning är ett misslyckande från företaget. Då har de misslyckats. Fastän det blir ändå mycket ”ja, den där personen arbetar ut sig”... men egentligen är det ju företaget som har misslyckats.

Oro var en känsla som alla respondenter hade inför återgången till arbetet, kommer jag att klara av detta, kommer jag att orka, blir jag utmattad på nytt eller vilka arbetsuppgifter klarar jag av. En del var även oroliga att möta sin förman och kollegor. En respondent hade också en osäkerhetskänsla över den ekonomiska biten. En respondent upplevde också att oklara arbetsinstruktioner vid återgången orsakade en osäkerhetskänsla, att inte veta vad hen ska göra.

Kvinna 2: Jag var osäker på om jag kan fara tillbaka och vad vill jag göra. Så det kom nog först de sista veckorna före jag for tillbaka. [...] förstås orolig över hur jag skulle orka, hade inte full energi då, så visste inte hur jag skulle orka jobba 8 timmar om dagen. Jag var orolig över min förmåga och vad jag vill.

Kvinna 4: Ja-a, spännande då man for dit, å vad ska detta bli till, hur ska det gå att göra nya uppgifter, ska jag orka, vad ska jag göra om jag inte orkar.

Man 1: Jag mådde ju inte 100% bra alls då jag gick tillbaka till jobbet [...] jag var ju kanske inte utmattad då utan mera den där oron att jag skulle bli på nytt, att jag inte skulle klara av arbete och det som fanns där på något vis...

Man 4: Hur jag skulle förhålla mig till förmannen... Men jag hade svårt att veta vad jag skulle eller vilja göra, kände lite att jag ville att arbetsgivaren skulle fundera och planera detta och när förslag finns kunde vi diskutera vad som kan fungera...

Kvinna 1: Var ju den ekonomiska sidan, när det blev tal om deltidssjukskrivningar, och att jag skulle behöva gå tillbaka som deltidssjukskriven och men att få rätt ut det då och vad det skulle betyda i ekonomiska situation. Och det var mycket detta också som kändes komplicerat och var svårt att ta tag i eftersom det inte var någon som fanns där med informationen färdigt för mig.

Kvinna 1: Jo stöd och så var det lite så att jag fick inte heller en ordentlig introduktion till att hur vad var redan gjort, vad förväntas av mig i den här saken, eftersom jag fick en lång lista på saker som typ ska var mina uppgifter, men en del av dem var redan

påbörjade och gjorda och jag fick inte riktigt den här informationen, vad förväntas av mig i den här saken nu då?

Känslan av *Ilska* upplevde några respondenter då de blev sjukskrivna, ilskan och aggressionerna var riktade mot arbetsgivaren och deras förman.

Man 4: Jag var nog arg och ilsken på förmannen som inte hade gett mig stöd.

Kvinna 2: Ja det var nog hela spektrumet av negativa känslor, ilska [...] på arbetsgivaren förstås och förmannen som jag tyckte inte hade tagit itu med situationen och ja det hör ju till sjukdomsbilden att man blir väldigt synisk och ser allt negativt och allt är fel.

Uppgivenhet är en känsla som samtliga respondenter har känt vid flera olika situationer under återintegreringsprocessen. Uppgivenhets upplevelserna var att inte klara av sitt arbete och några nämnde att de inte såg hur de skulle ta sig tillbaka till arbetslivet i början av sjukskrivningen. Några respondenter kände av en viljelöshet att fortsätta med sina tidigare arbetsuppgifter eller sitt arbete. Alla respondenter som hade dålig erfarenhet av sin förman upplevde besvikelse, uppgivenhet samt hopplöshets känslor på hans bemötande mot dem under hela återintegreringsprocessen, från första samtalet till uppföljningsmötena vid återgången. Bland dem fanns även sådana som var uppgivna över att inse att det fanns ingen kunskap hos förmannen att integrera utmattade tillbaka till arbetet. Några av respondenterna nämnde också missnöjsamhet mot hälsovården och psykologen de träffade, de upplevde inte att de fått det önskade bemötande eller upplevelsen av förståelse. En respondent nämnde även en besvikelse att inga förändringar till det bättre på arbetsplatsen hade skett under sjukskrivningstiden.

Man 1: Det var en uppgivenhet på något sätt, det var nog väldigt svårt att se att jag skulle komma tillbaka till arbetet. Jag försökte koppla bort det helt och hållet, men det var nog svårt i början.

Man 3: Visste inte om jag skulle gråta eller riva loss slipsen ur skjortan på mig... ja det höll på att brista för mig.

Man 4: När jag träffade läkaren och fick bara en kort sjukskrivning till en början en eller två veckor så blev jag bara mer stressad och uppgiven, detta räcker inte att få mig på fötter för då var det nog inte bra då jag själv insett mitt mående.

Kvinna 3: De prata inte så mycket, tycker att de borde ha pratat mera, hur det egentligen var. Jag fick sjukskrivning en vecka i gången till att börja med, men det var ju en stress det där när man var till läkaren och visste att man skulle till läkaren efter en vecka på nytt igen. Det blev som en stressfaktor det där, blev som att man fundera på det där hela veckan ”Att jag måste på nytt nu igen, att jag ork inte, jag ork inte fara”.

Man 2: Men direkt jag kom tillbaka och skulle börja ta itu med arbetet, så kände jag direkt att det här går inte, jag kan inte arbeta med detta, jag kan som inte ta vid där jag sluta, jag trodde ju att jag skulle kunna göra det. [...] Jag hade ingen inspiration att göra detta mera, så var det helt enkelt. Arbetsuppgifterna gjorde det. Jag hade som inget mera go i det mera, det fanns inget mera.

Kvinna 2: Jag kände alltid att hon försöka analysera mig, på något kritiskt sätt [...] Jag kände aldrig jag mådde bättre efter att jag varit dit. Jag skulle ha velat ha mera, hon fokusera på att analysera mig.

Kvinna 4: Det var störande! Eller liksom så där krävande, det kändes som förmannen krävde något av mig. [...] Chefen sa inget eller något opassande sa han väl, ”det är bara att köra hårt nu” eller något sånt.

Man 1: Det var något jag märkte, att kollegor, eller jag kanske hade förväntat mig att kollegor skulle ringa, tyckte det var konstigt, hade faktiskt kontakt med väldigt få under den där tiden, men de gjorde ju det inte. Det tror jag att beror på att det är lite tabu runt om med detta, det är svårt att ta kontakt.

Kvinna 2: Jag kände en besvikelse på arbetsgivaren och chefer, då jag upplevde att det inte skett eller skedde förändringar till det bättre på arbetsplatsen.

Man 3: Jag kände mig ganska vilsen egentligen, jag vill göra något annat, men ändå kände man att man måste arbeta. Alltså man kände sig vissen på något sätt. Jag fick inget ur händerna, jag på började på med grejer men de bara lämnade. [...] Det var nog ingen arbetsglädje, absolut inte. Jag hade nog bestämt att här ska jag inte vara, jag vill inte. Jag hade nog den inställningen också, och kanske därför tappade jag gnistan. Jag visste ju vart jag hamnar om jag fortsätter i samma ekorrhjul.

Man 4: Jag såg att förmannen inte förstår vad det handlar om att vara utmattad, hen har inte den sociala kompetens och empatin som krävs för att kunna integrera en tidigare utmattad. Tror nog att hen vill och kanske bryr sig, men hen kan bara inte.

Kvinna 2: Vi gick inte igenom arbetsuppgifterna på några uppföljningsmöten. Så det lämnade en tomhet.

Man 2: ...men förmannen gjorde ju inte det. ”Nu har jag det i kalendern så då ringer jag”. Detta är ju nog lite hur man är som person det här också, det kan vara att som person har man inte den här kunskapen att visa att man bryr sig. [...] Vi hade ju veckomötena i början, men de blev ju mindre och mindre, förmannen hade inte tid.

Kvinna 4: Det känns tungt och kränkande, på något vis, då förmannen inte tar i beaktande behoven [...] Och försöker ställa det då så att det fungerar. Om man bara vill. Jag tror det var viljan som inte riktigt fanns där.

Man 4: Minns inte om det var första eller andra samtalet förmannen ringde ville hen att jag skulle göra en arbetsuppgift [...] Det kändes verkligen inte bra att göra arbetsuppgifter då under sjukskrivningen, förmannen hade noll förståelse vad jag gick igenom. Det kändes verkligen dåligt. [...] Att hen ville att jag skulle göra arbetsuppgifter förtydligar bara min upplevelse att hen hade noll förståelse.

Alla respondenter har känt någon form av *Ångest* under återintegreringsprocessen. Några har beskrivit att de har upplevt en prestationsångest efter att ha blivit sjukskrivna. Just före återgången till arbete så har alla känt av nervositet, obehag och ångest men även panik upplevde några för situation att återse kollegor och förman. Några respondenter nämnde att de kände av ångest under eller efter samtal med sin förman under sjukledigheten. Under de första dagarna efter att ha återgått tillbaka till arbetet upplevdes även panik och ångestkänslor för arbetet och kollegor. En respondent nämnde också rädslan och ångesten för att missta jobbet.

Kvinna 3: Jag hade en sådan känsla att jag måste få vila, men var rädd vad de skall börja säga på arbetet. Att man skulle ju inte få vara så här, man måste ju orka.

Man 3: Det var en avsaknad av någonting ändå, man ville till jobbet och prestera något ändå. Prestationsångest hade jag... jag hade ju byggt upp ett förtroende bland kunder och ville inte göra någon besviken.

Man 1: Ja det var nog nervöst det, jag led ju av panikångestattacker också, en hel del. Jag var fruktansvärt rädd att jag skulle få det de första dagarna men det gick nog helt bra.

Man 4: Inför återgången var jag jättenervös och osäker hur det ska gå och hur alla ska ta emot mig. Var nog lite ångestfyllt när det närmade sig att träffa förmannen. [...] Jag var jättenervös att komma tillbaka, då man tänkte på alla blickar man skulle få, att det är han som inte orkade med jobbet. Fick lite ångest av det. [...] Lite orolig för hur jag skulle orka samt vad jag skulle göra, för det visste jag ju inte.

Man 2: Dessutom kändes det obehagligt att komma ut till folk.

Kvinna 2: Men förmannen började prata om arbetsdetaljer och det kändes inte bra, jag fick ångest av det, så det är något som jag inte uppskattade. [...] när hen berättade om detaljer och att jag förstod att inget har förändrats fick jag ångest.

Kvinna 1: Första arbetsdagen var ju hemsk, den var fylld av ångest på så många sätt, för att inte fanns förståelse där. [...] men då kom den här pressen fort på att jag skall börja

prestera någonting av de närmaste kollegorna. [...] De första dagarna när jag kom tillbaka var jag helt i panik, det var hemskt att vara på jobb.

Kvinna 2: När jag steg ur bilen, så fick jag en rädsla över mig inför att möta kollegorna för första gången efter sjukskrivningen och jag var rädd att höra vad de skulle säga och jag visste inte vad jag skulle säga. Jag var rädd att bli dömd av dem.

Kvinna 1: Sedan hände det saker som jag inte heller kunde påverka, och med det kom ju också rädslan att bli uppsagd. [...] aldrig tidigare hade jag varit rädd att missta jobbet.

Depression eller känslor som kategoriserades till denna grupp så hade alla respondenter upplevt då de blev sjukskrivna och den närmsta tiden efteråt. De var skamsen över att inte ha klarat av arbetet. Ett få tal hade svårt att acceptera att de var utmattade. En respondent sade att hen slutade sova efter sjukskrivningen och började isolera sig från människor.

Man 4: Jag var otroligt skamsen att se kollegor och även andra, att vad ska de tro om mig.

Kvinna 2: Acceptera situationen, sedan när jag accepterat detta så vila jag, och vila jag och försöka få energi tillbaka men var osäker på om jag kan fara tillbaka och vad vill jag göra

Man 2: Jag tänkte att jag aldrig skulle bli sjukskriven, jag tänkte att jag måste ta itu med detta, det måste finnas andra sätt än sjukskrivning för ville inte det. Men det var nog enda alternativet menade läkaren. [...] jag hade många konstiga känslor, hur ska man göra detta nu, hur kan man. man var slut, jag sov inte mycket och så... det var lite så att jag kände att jag måste börja ta itu med livet mitt. Känslor... funderade mycket hur länge ska man ha detta nu, när kan man komma tillbaka till jobbet.

Man 1: Jag började helt och hållet sluta att sova i början på sjukskrivningen. [...] Så jag kände att jag började isolera mig själv och att jag inte ville vara med folk,

Man 4: Ja först en chock sedan kanske en lättnad då jag började inse att det kunde ha slutat betydligt värre, men välmående sjönk nog bara de två första veckorna innan det sakta men säkert börja stiga igen. Fick många frågor i huvudet att hur kunde det gå så här, varför, vad skulle jag ha gjort för att undvika, samt många beskyllningar på mig själv och andra.

Kvinna 4: Jag kände skam och ångest. Pinsamt eller egentligen bara pinsamt, sedan blev jag ju deprimerad också. Men kände skammen eller voj nej, jag har inte tid med det här nu. [...] när förmannen hörde av sig kände jag att jag inte orkar svara och jag har inte nått att svara, jag kan inte säga hur det går, för jag vet inte hur det går.

Kvinna 3: Jo i början hade jag nog svårt, tex när jag var i butiken och såg någon från jobbet, jag kunde inte ens se på dem, jag tänkte att de pratar säkert skit om mig.

Mindervärdighet kände nästan alla respondenter i olika skeden av återintegrerings processen, två av dem nämner att självförtroendet försvann då de blev sjukskrivna. Flera nämner att det var obehagligt att komma tillbaka till jobbet och träffa kollegor och kände sig även ovälkommen. En nämnde att hen kände sig kränkt och nedvärderad under trepartssamtalet. Hälften hade haft upplevt att kollegor ansett att de varit på ledigt, vilket kände nedvärderande. Hälften av respondenterna berättade att de inte fick tillräckligt med tid av sin förman och det gjorde att de kände sig mindre värda och att deras motivation sjönk. En respondent berättade att hen kände sig oviktig i gruppen och rädslan att bli uppsagd under samarbetsförhandlingar gjorde att hen kände ett obehag och trötthet.

Man 4: Direkt jag blev sjukskriven kände mig värdelös att inte klara av arbetet, kände mig misslyckad, och självförtroendet och självkänslan var borta på en gång, jag klarar inte ens någonting. [...] Det kändes bara förskräckligt att inte bli sedd, att inte nån brydde sig om mig. Inget intresse att få mig på fötter och få mig in i arbetet igen. [...] Så allt kändes bara dåligt, osedd, omotiverad... ja vad gjorde jag där egentligen. [...] Under denna tid sjönk självförtroendet och självkänslan på nytt och kände mig otroligt omotiverad, efter att faktiskt ha motivationen uppe då jag kom tillbaka. [...] Förmannen visade inte att hen bryr sig om mig i de planerade uppföljningsmötena. Den första månaden såg jag förmannen knappt... jag var i ett vakuum då.

Kvinna 2: Jag var orolig över min förmåga och vad jag vill. [...] Då jag blev motiverad att börja jobba igen, så kom självförtroendet tillbaka igen.

Kvinna 1: I flera situationer var det många konstiga känslor, jag kände mig av teamet delvis också ovälkommen tillbaka. [...] Jag var enda i mitt team som blev permitterad. Vilket fick motivationen att helt försvinna. Helt och hållet. Jag kände mig ovärdig, värdelös som arbetstagare, att jag inte är viktig. Jag fick jättemycket negativa känslor som kom i och med det. [...] Sen följde också samarbetsförhandlingar. [...] I och med det kom ju också rädslan att bli uppsagd. [...] Som gjorde att jag kände en trötthet och obehag.

Man 2: Det kändes som att de trodde att jag varit hemma på ledigt nu i några månader [...] Ja, jag var ju övergiven, inte visste jag vad jag skulle göra? Det var ju många som kom och fråga om jag skulle börja med mina gamla projekt som du hade före... visste inte vad jag skulle svara. [...] Jag vet inte riktigt eller nej det gjorde hen inte. Nej, jag kände inte att förmannen satsa inte tillräckligt med tid på mig. [...] Det kändes mera som

att bli placerad i ett fack och alla ska ha samma modell och så här ska det gå till, jag fick känslan att jag inte klarar av något för att jag har varit sjukskriven här i denna grupp. *Ambivalens* kände alla respondenter av och speciellt när återgången närmade sig och under de första dagarna tillbaka på arbetet. De var hoppfulla och kände en glädje av att börja arbeta och träffa sina kollegor och få ett mera socialt liv, men tillika så kände de nervöshet, rädsla och ångest att träffa kollegorna och förman. Några nämnde också att det inte fanns en förståelse bland kollegorna fastän de välkomnades. De kände en oro och rädsla över hur de kommer att orka.

Kvinna 4: Det var nog kul att börja igen, jag var hoppfull. Men var nog lite oj nej, jag vill inte fara tillbaka dit, utan jag skulle kunna säga upp mig, eller jag skulle inte vilja fara tillbaka då jag äntligen sluppit bort. Men jag kan inte sätta ord på känslan.

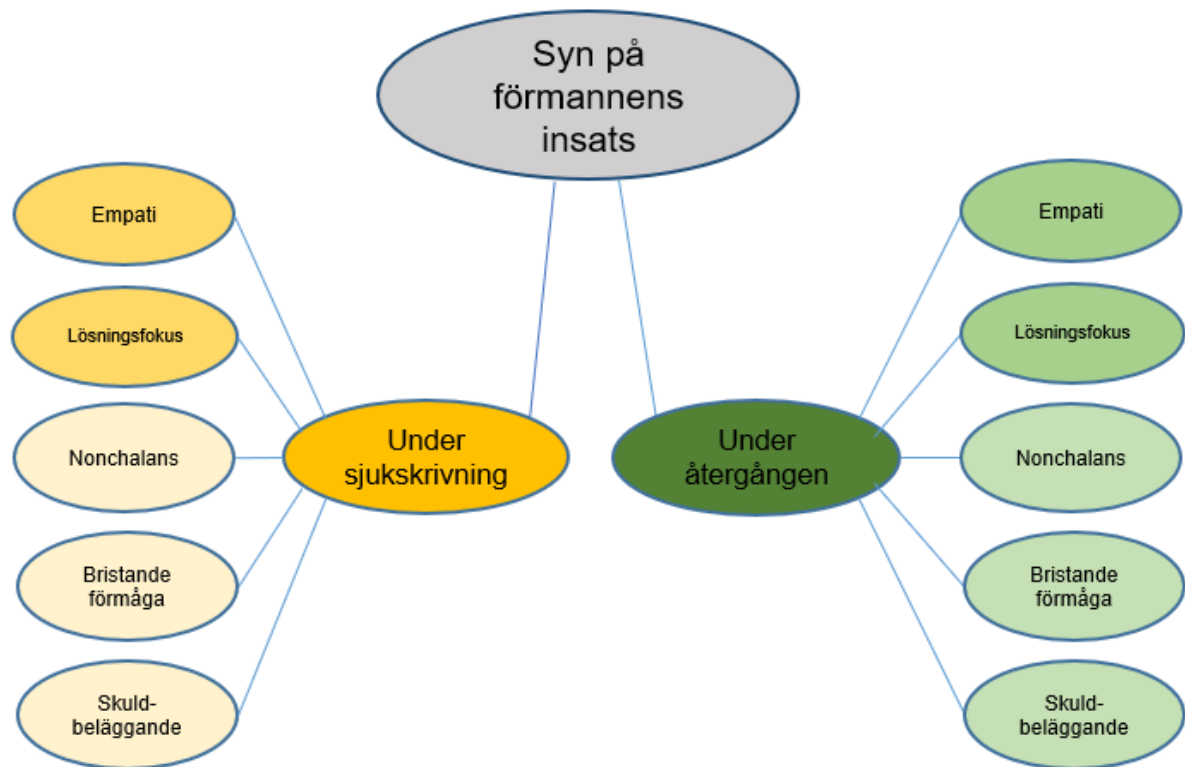
Kvinna 2: Jag var glad inför dagen, men nervös, jättenervös samt rädd för att inte orka.

Man 2: Klart jag var välkommen tillbaka, men mindre förståelse, kändes det som.

Man 4: Inför återgången var jag jättenervös och osäker. [...] Kändes roligt att komma tillbaka till arbetet och ett mera socialt liv igen.

4.2 Tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hens arbete

I den andra forskningsfrågan i avhandlingen, det vill säga vilken är tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hens arbete, ska respondenternas upplevelser och syn på förmannens insats under återintegreringen reflekteras. Som huvudkategorier valdes *Under sjukskrivningstiden* och *Under återgången*. Upplevelsen av förmannens agerande kunde kategoriseras med samma beskrivningar både under sjukskrivning som under återgången. Respondenterna har upplevt förmannens agerande som uppmuntrande och/eller nedbrytande. Under de två huvudkategorierna kunde respondenternas upplevelse av förmannens agerande kategoriseras i två positiva och tre negativa beteenden. Till de positiva beteendena räknas empati och ett lösningsfokuserat agerande. Till de negativa egenskaperna hör nonchalans, bristande förmåga samt ett skuldbeläggande agerande. En förtydligande översikt av förmannens agerande kan ses i figur 14.



Figur 14. Respondenternas upplevelse över förmannens beteende under återintegreringen (egen bild).

Ett *Empatiskt* bemötande av förmannen upplevde mer än hälften av respondenterna under olika delar av sjukskrivningstiden. En respondent nämnde att hen kände stöd och förståelse redan från första dagen och under hela sjukskrivningen. Mindre än hälften av respondenterna upplevde en förståelse och ett empatiskt bemötande av förmannen i deras kontakt under sjukskrivningen.

En respondent berättade att hen hade fått blommor av förmannen och kollegorna som en förstående och empatisk gest.

Hälften av respondenterna kände ett empatiskt bemötande från förmannen under första dagen tillbaka och den efterföljande tiden. De kände att förmannen brydde sig om dem och kände att de hade ett stöd från hen. En respondent nämnde att förmannen kollade hur hen mådde både vid arbetsdagens början och slut.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Man 2: Första gången jag var utmattade så visade förmannen en empatisk sida, hen visade att hen verkligen brydde sig och var intresserad. Ja det kändes så om han hade en förståelse. [...] Hen tog en hjälpande roll hur kan vi som arbetsgivare göra det bästa

möjliga för att du ska kunna komma tillbaka, vad har de för rekommendationer för hjälp från arbetshälsovården. [...] Jag har bara positivt att säga om första gången jag var utmattad, då kändes det som att förmannen brydde sig, före jag skulle återgå ringde hen och fundera riktigt hur det var och hur jag skulle göra.

Kvinna 3: Förmannen ville nog bara prata om hur jag mådde och om det går framåt, eller om det är likadant ännu. Inte prat om att jag måste tillbaka till arbetet. Inte alls något sånt prat. Inte en endaste gång. Utan det var nog bara hur jag mår och om jag har börjat orka mera och sånt. [...] Jo speciellt då hen inte prata om när jag kommer tillbaka till arbetet, utan hen frågade bara om det känns bättre nu än för några dagar sedan. [...] Hen sa att kanske det går åt rätta hållet nu då. Hen var positiv på alla små steg som jag gjorde. Hen var positivt inställd med detsamma, när det var någonting.

Kvinna 4: Nog var det lite så där att nog tänker dom på mig, de skicka faktiskt blommor.

Man 3: Förmannen pratade aldrig om arbetet. Hen sa att vi tar hand om det här vila du bara. Hen ville inte sätta något jobb eller press på en, som att det här och det här väntar. Hen visste hur hon skulle tala.

Man 1: Förmannen var väldigt förstående och stödjande, det var inte att ”Nu kommer du till arbetet och börjar på”. [...] Så vi diskutera hur vi skulle göra, hen sade att det är ingen panik att allt är under kontroll... du kommer dit och börjar på lite och gör det som krävs.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden efter återgången till arbetet.

Man 1: Jag satt med förmannen på ett litet möte, i ett avskilt rum och bara diskutera, känslorna runt återgången... Väldigt stödjande måste jag säga. [...] Under de först månaderna var det nog en konstant diskussion. [...] Vi hade det lite som att jag oftast gick och satte mig hos hen och pratade, och hen kom via mitt rum och prata med mig. Det var lite mera spontant. Vi hade en sådan dialog hela tiden. Det är klart hen kolla lite extra med mig hela tiden. ”Fungerar detta nu på det här sättet?”. [...] Nej det var inte nå konstlat, det skulle nog kännas konstigt om man hade en förman som sitter med en checklista och bara frågar utan att det kommer från hjärtat, utan faktiskt vill veta hur du mår. Det är nog jätteviktigt det. Det behöver komma från hjärtat.

Kvinna 1: Förmannen bad ju om förlåtelse om att hen inte såg att jag mådde dåligt före sjukskrivningen och att hen inte tog på allvar tag i situationen. Efter vårt samtal tog hen tag i det och visade att hen var ledsen över att han inte hade agerat. [...] Efter att

diskuterat vad jag var väldigt arg över och hittat en förståelse i varandra, skötte hen nog sin roll väldigt bra. [...]Jag fick det där stödet jag behövde och hen höll kontakten, jag behövde inte känna att jag skulle göra det varenda gång. Det var inramat i planen att hen kontaktar mig varenda gång och att det kändes också väldigt avslappnat varenda gång jag hade möte med hen.

Man 2: Vid återgången efter första gången jag var utmattad tyckte jag förmannen var bra, hen diskuterade mycket och hen fundera hur det går och försökte hitta det som passade mig, alltså bästa möjliga för mig. Småsaker som diskuterats kom hen ihåg, jag ville alltid vara dörren när vi hade möten, jag tror det kom upp under trepartssamtalet och förmannen försökte alltid få mig på en stol nära dörren och på det viset visade hen att hen brydde sig.

Kvinna 3: Förmannen sade att jag inte skall göra något första dagen. [...] Den första veckan var han i kontakt med mig varje dag. Han kom in till mig och kollade hur det var och funderade. Detta gjorde han två gånger om dagen, både morgon och kväll. [...] Han kommer ännu idag och kollar hur det går. Så jag är nog lyckligt lottad som har den förman som jag har. För han bryr sig verkligen och håller koll på en hela tiden, han kan säga ” Jag ser att du är riktigt stressad, att hur känner du dig?”

Man 3: Jag hade en ärlig och öppen och bra dialog med min nya arbetsgivare. [...] Det var ingen som satte press på mig, det var också en uppmuntran att ta inte ut dig nu, ta inte ut dig, ta inte på för mycket nu. Jag hade en förman som stöttade mig mycket på vägen tillbaka, som frågade hur jag mådde och känns det bra? Du kan sluta tidigare idag, du har gjort ett bra jobb. det blev lite så där som en morot.

Hälften av respondenterna har känt att förmannen haft ett *lösningfokuserat* agerande under deras sjukskrivning. De upplevde att förmannen var engagerad i processen att hur respondenten skall återintegreras. De upplevde även att förmannen försökte skapa nya arbetsuppgifter eller ändra processer så att arbetet skall kännas säkrare. Två kände att förmannen hade varit engagerad och hade förberett sig inför trepartssamtalet.

Mer än hälften av respondenterna upplevde att förmannen var mera fokuserad på att hitta lösningar på arbetsuppgifter efter en tid tillbaka till arbetet. En respondent betonade att de hade spontana uppföljningar med arbetsuppgifter som fungerade bra, då de hade stort förtroende för varandra sedan tidigare. Många upplevde att de inledningsvis fanns ett engagemang från förmannens sida i och med uppföljningsmötena.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Man 2: Första gången tyckte jag förmannen brydde sig och ringde och fundera på riktigt hur det var och om det fanns något som han kan hjälpa till med, allt i det där. [...] Det kändes bra, då hen fundera hur ska vi göra detta och få det bra.

Man 1: Förmannen hade en plan redan då vi diskuterade arbetsuppgifterna. Vi diskuterade faktiskt redan då jag blev sjukskriven hur vi ska göra, för jag hade ändå ganska viktiga arbetsuppgifter. [...] Men sedan var det nog bara att hen kolla med mig hur jag mådde och sådana saker. [...] Vi diskuterade hur vi ska kommunicera att jag är tillbaka, att ska hen meddela alla eller, men jag ville göra det själv, jag skickar ett mail åt de som rapporterar till mig, hen meddelade på högre nivå och jag till mina egna.

Man 4: Förmannen funderade nog att de skall hitta på andra uppgifter åt mig under trepartssamtalet, att det finns mycket att göra.

Kvinna 3: Förmannen föreslog att jag skulle kunna börja jobba 60% eller 40%, när läkaren funderade hur vi skall göra. Hen tycker inte jag skall jobba mera än så till att börja med. [...] Förmannen hade gjort nya instruktioner under min sjukskrivning att om det är någon som har extra arbete, behöver de gå via förmannen.

Kvinna 4: Förmannen frågade faktiskt om hen fick meddela att jag kommer tillbaka

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Man 1: Vi diskutera nog arbetsuppgifterna vart efter, då jag började på deltid och kände efter hur det kändes. [...] Förmannen sa att även om jag jobbar tre dagar i veckan, men vid behov så är jag hemma en dag till, jobbar eller vilar, det var det som var viktigt att jag kände det där att jag inte måste vara där tre dagar i veckan, förmannen var väldigt flexibel.

Man 2: Förmannen försökte hitta lösningar som passade mig. [...] ”Vad vill du nu, ska vi börja med tidigare uppgifter nu i sakta mak och se hur det går? Vi börjar med samma uppgifter som tidigare men med ett lägre tempo”.

Kvinna 3: Förmannen sade ju att jag inte skall göra något första dagen, bara gå igenom nya instruktioner på datorn som kommit under tiden jag har varit borta. Så jag kom mig in i uppgiften min på nytt.

Nästan alla respondenter upplevde att förmannen uppvisade ett *nonchalant beteende* under sjukskrivningen och fram till återgången. Beteenden som respondenterna kände av var ett oempatiskt eller nonchalant bemötande under diskussioner eller i trepartssamtalet. Även ett bristande engagemang från förmannens sida upplevde mer än hälften av respondenterna under trepartssamtalen eller efter dem och fram till återgången. En respondent berättade att förmannen inte hade haft någon kontakt med hen alls under sjukskrivningen. Även brutna löften upplevdes av en respondent, där överenskommelser med förmannen gjorts men inte hållits eller att ändringarna inte hade informerats vidare.

Under första dagen tillbaka till jobbet upplevde mer än hälften av respondenterna ett nonchalant beteende av förmannen. Förmannen var inte ens på plats den första dagen för tre respondenter, medan två respondenter fick bara en hälsningsfras av förmannen. Under den närmsta tiden efter återgången upplevde mer än hälften att förmannen inte engagerade sig, och de nämnde även ett oempatiskt agerande. En respondent nämnde att förmannen hade haft ett oärligt bemötande.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Kvinna 2: Förmannen började lätt även prata om detaljer på arbetet och det kändes inte bra, det var som allt kom på en på nytt, jag fick ångest av det. Hen berättade sådana saker så att jag förstod att inget har blivit nå bättre, med organisationen och arbetsansvar och uppgifter, allt lika råddigt fortfarande. [...] Jag märkte ganska snabbt under 3PS att min förman inte var förberedd på det, hen visste före samtalet vad och vilken målsättning vi skulle ha med samtalet och vad som skulle konkretiseras under samtalet men hen var inte aktivt med i diskussionen, hen hade inte gjort något förarbete. Det märktes.

Kvinna 1: Noll kontakt, eller jag meddelade honom att nu är sjukledigheten förlängd och det kom inget svar, så det var min kontakt. [...] Det var ju ingen kontakt tills jag var första dagen på jobb. Hen skulle / hen fick som order att göra en arbetsuppgiftslista, eller en plan över mina arbetsuppgifter tills jag är tillbaka, som jag då skulle få före jag kom tillbaka, så att jag skulle kunna förbereda mig mentalt, på att mentalt komma tillbaka. Men jag fick ju inte det. Å det var ju det jag själv ville ha och vad läkaren frågade efter under trepartssamtalet.

Man 4: Förmannen hörde av sig med ett telefonsamtal hur det var och samtidigt berättade hen om arbetet, vilket kändes lite som en press, ville inte höra, så jag stängde igen. [...] första eller andra samtalet hen ringde ville hen att jag skulle göra en arbetsuppgift. [...] Det kändes verkligen inte bra att göra arbetsuppgifter då under sjukskrivningen. [...] Telefonsamtalen kändes lite som att de var inlagda i kalendern och lästes ur ett protokoll. [...] Jag vet inte, kan inte säga att förmannen var förberedd inför trepartssamtalet, det märkte jag att det inte fanns några planer, bara att hen sade att det finns nog jobb, vi hittar på något. [...] Förmannen hörde inte av sig mera efter trepartssamtalet. [...] Jag hade noll koll på vad som skulle hända och vad jag skulle göra första dagen.

Man 2: Nej, det är nog bara det när han ringde, så var det som... jag kände det där att hen ringer bara för att det står i kalendern. [...] Före återgången var det ingen kontakt, det var ingen som diskutera något då från arbetsgivarens sida med mig. Jag kom bara dit och så satt jag där då...

Man 3: Förmannen hörde inte av sig på något vis. [...] Hen hade nog aldrig ordet i munnen att jag hade jobbat för hårt, det fanns inte något sådant. [...] Det var bara prat om ett trepartssamtal, hen tyckte att inte vi behöver ha något sådant.

Kvinna 4: Förmannen lovade i ett skede att jag skulle få mera tillbakadragna arbetsuppgifter. [...] När jag kommer tillbaka, och det hade hen lovat... ”Vi fixar något, att det här och det här får du göra” som mera tillbakadragna arbetsuppgifter, som man kan göra i egen takt, vilket kändes bra, men sedan fanns inte den möjligheten mera. [...] Det hände ett annat bakslag just före återgången också, fick veta det kanske ett par dagar före återgången att jag miste mitt arbetsrum som jag hade haft.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Kvinna 2: Min förman hälsade bara på mig i förbi farten, hen var säkert på väg till nå möte, men såg inte mera av honom den dagen. [...] Förmannen hade inte något strukturerat arbetssätt i varje fall. Hen kom förbi någon gång i farten och diskuterade kort... Hen var nog inte närvarande, vi hade inte ett enda uppföljningsmöte hur det gick för mig.

Man 3: Nej, inte det minsta, inget välkomnade utan bara ”Hejhej hur mår du, känns det bra?” Men det var ju inte öppet hjärtligt att de menade vad de sade, utan de sade det

nog mera bara för att få det sagt. Det var nog bara för att smila upp sig. [...] Kände att det inte fanns tid för mig, det fanns inget sådant.

Man 2: Efter min andra utmattning hade jag ingen förman på plats under första veckan tillbaka, då hade jag ingen där, hade ingenting. [...] Vi hade ju veckomötena i början, men de blev ju färre och färre, hen hade inte tid fastän de var bokade.

Kvinna 1: Jag fick inte en ordentlig introduktion till att vad var redan gjort, vad förväntas av mig i den här saken, eftersom jag fick en lång lista på saker som typ ska var mina uppgifter [...] Kollegorna hade blivit delgivna planen och hade påbörjat vissa av uppgifterna, före jag kom tillbaka så de visste exakt allt jag skulle börja göra. Men jag visste ju inte. [...] Förmannen sade att du måste reda ut det här själv med dina kollegor. Hen tog inte själv tag i saken, utan hen skuffade det lite på mig att reda ut det själv med dem.

Kvinna 4: Förmannen var inte riktig sig själv eller jag märkte att hen tog en roll då vi skulle ha veckosamtalen eller månadsamtalen, det kändes som hon hade läst in en roll hur ska man agera mot en som är utbränd. [...] Jag fick inte någon förklaring vart de planerade uppgifterna försvunnit.

Hälften av respondenterna upplevde att förmannen hade bristande förmåga, det vill säga klarade inte sin uppgift. Ett exempel på den här upplevelsen är när förmannen antingen var handfallen eller inte klarade av sin uppgift inför eller under trepartssamtalet. Den upplevelsen hade respondenterna också när förmannen inte färdigställde sin uppgift efter trepartssamtalet och före den utmattades återgång. Att en chef inte kontaktade utmattade under sjukledigheten eller att en chef visade dåligt omdöme angående valt diskussionsämne under den telefonkontakt som togs under sjukledigheten, upplevdes också som en bristande förmåga hos chefen.

Hälften av respondenterna upplevde ännu efter återgången till arbetet att förmannen stod handfallen eller saknade förmågan att understödja återintegreringen. Tre respondenter nämnde att förmannen saknade empati i diskussionerna med dem både under sjukledigheten och vid återgången.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Man 2: Nog tror jag att hen försökte, hur man... åtminstone när vi var på tre parts samtalet visade hen förstående, hur man ska göra. Men det hände ingenting i praktiken efteråt. Kändes som ett spel för gallerian efter trepartssamtalet.

Kvinna 1: Förmannen motiverade detta då, när jag nämnde att jag skulle ha behövt få den lovade arbetsplanen det på förhand, att hen inte ville störa mina sista veckor på sjukskrivningen, av att jag får dessa uppgifter, hen förstod inte min sida i att jag hade kanske behövt den för att mentalt förbereda mig, att inte det här steget att komma tillbaka faktiskt inte skulle ha blivit så stort. [...] Jag var på något sätt arg på förmannen. Då hen inte på förhand hade tagit kontakt, inte gjort planen som lovats, jag hade inte fått någonting...så jag var ganska arg på förmannen.

Man 4: Så jag kände mig inte välkommen, eller att jag fick stöd, även om hen sade att jag ska ta det lugnt och krya på mig så kändes det inte äkta, var mera som en robot eller att det var ett påtvingat samtal.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Man 4: Jag insåg att hen inte förstår vad det handlar om att vara utmattad, hen har inte den sociala kompetens och empatin som krävs för att kunna integrera en tidigare utmattad. Tror nog att hen vill och kanske bryr sig, men hen kan bara inte.

Kvinna 4: Förmannen låtsades vara empatisk, och hen kan säkert vara det, men det är någon sorts falskhet bakom, som jag inte har kunnat förstå mig på, så jag kände att det kanske ändå inte var äkta, utan hen förväntas agera så här som en bra förman.

Ett *skuldbeläggande* beteende av förmannen upplevde alla kvinnliga respondenter i något sammanhang. Två respondenter hade känt pressen av ett måste att börja komma tillbaka till arbetet, samt att en hade upplevelsen att hon skall vara tacksam för att arbetsgivaren ordnar möten för hur återgången skall göras och betalar för dessa. En nämnde också att under telefonsamtalen under sjukskrivningen pratade förmannen på ett sådant sätt om arbetet att hon kände skuld och en press.

Efter återgången är det en respondent som känt sig pressad av sin förman.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Kvinna 4: Förmannen sa någon gång att ”Vi måste planera nästa år nu så att bara därför vill jag veta när du kommer tillbaka”. Då kände jag att det mitt ansvar. [...] kände krav och förväntningar. Förväntningar på att jag är på gång snart, ”Säg nu när du kommer tillbaka”, men det kunde jag ju inte veta... och jag hade ju inte ett svar på det.

Kvinna 1: Förmannen gick ganska hårt på mig, med att jag kommer tillbaka till samma jobb som jag gick från. [...] Jag kände kanske efteråt att hen satte väldigt stor press på mig, att redan mitt under sjukskrivningen ville hen veta när jag ska komma tillbaka.

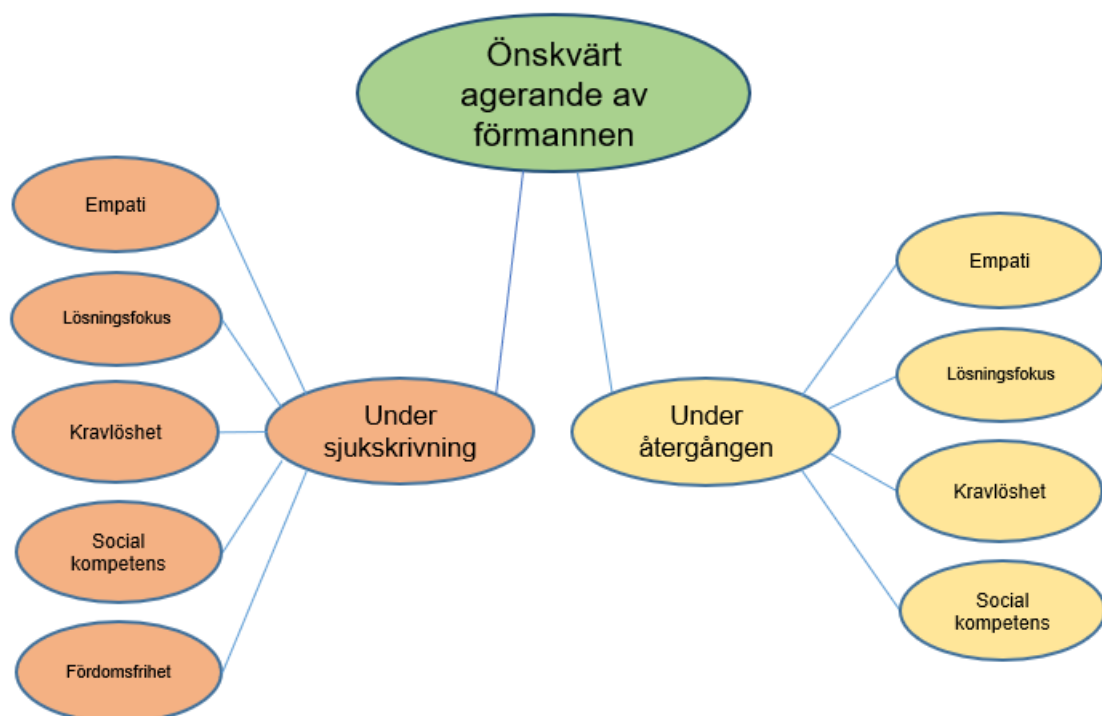
Kvinna 2: Förmannen började prata om arbetsdetaljer...

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Kvinna 4: Förmannen sade första dagen ”Det är bara att köra hårt nu”

4.3 Tidigare utmattade arbetstagares upplevelser av önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet

Den tredje forskningsfrågan i avhandlingen handlade om respondenternas upplevelser och åsikter om vad som skulle vara ett önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen. Som huvudkategorier valdes *Under sjukskrivningstiden* och *Under återgången*. Kategoriseringen gjordes på basis av respondenternas egna upplevelser och deras önskan om förmannens agerande vid deras återintegreringsprocess. I den första huvudkategorin under sjukskrivningstiden så kategoriserades följande underkategorier, empati, kravlöshet, lösningsfokus, social kompetens och fördomsfrihet. I den andra huvudkategorin återgång till arbetet återkom empati, kravlöshet, lösningsfokus och social kompetens. En förtydligande översikt det önskvärda agerande kan ses i figur 15.



Figur 15. Önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet (egen bild).

Empati är något som alla respondenter nämner vad de önskar av sin förman under hela återintegreringsprocessen. Här nämns till exempel kontakten under sjukledigheten, att den görs på med en öppenhet och på ett förstående sätt men den ska vara äkta. Sedan är det viktigt att förmannen är närvarande i kontakten och samtalen under sjukledigheten, samt inte tar upp arbetsrelaterade saker. Hälften av respondenterna tycker att aktivt lyssnade från förmannens sida är viktigt vid samtal och uppföljningsmöten. Nästan alla tycker att det är viktigt att förmannen är osjälvisk och visar att hen bryr sig om den som kommer tillbaka. Förmannen ska också uttrycka sig med trovärdighet och visa att den utmattade är välkommen tillbaka samt att hen är saknad. En respondent nämner att ödmjukhet är viktigt från förmannens sida. En respondent tycker att det är viktigt att lämna de utmattade ifred, men istället kan arbetsgivaren skicka till exempel blommor och visa att de finns där för en vid behov.

När sen den utmattade kommer tillbaka, tycker hälften det vore bra att förmannen möter hen vid dörren och har ett inledande samtal avskilt från avdelningen. Alla respondenter är av den åsikten att uppföljningsmöten ska hållas, där förmannen lyssnar med öppenhet, är närvarande och visar sitt intresse och osjälviskhet vid diskussionerna, de kan endera vara planerade eller spontana.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Kvinna 2: Att hålla kontakten med den som är sjukskriven, men det behöver vara på den utmattades villkor. Uppmuntra att ta det lugnt och visa sin förståelse vad som hen går igenom.

Man 4: Prata inte om arbete när kontakt tas, bara att de klarar sig och att det är ingen panik att hen är sjukskriven. Begär verkligen inte att hen gör arbetsuppgifter. [...] På något vis visa att arbetsgivaren bryr sig och vill ha tillbaka den utmattade. [...] Hör på riktigt vad den utmattade vill och känner. Visa empati och finnas där från dag ett.

Man 2: Förmannen ska diskutera och visa att hen faktiskt bryr sig hur man ska komma tillbaka och inte bara ha en modell att så här gör man med allihopa. [...] Det viktigaste är att lyssna och det är från person till person. Man måste försöka få fram det där vad den person som kommer tillbaka vad hen har för förväntningar... och vad hen vill och vad som är bäst för hen.

Man 1: Förmannen skall vara väldigt ödmjuk och sätta ihop integreringsplanen tillsammans med den utmattade. Det behöver finnas en plan. [...] Ja vi hade varit i kontakt

före första dagen och vi hade mötet, men i princip var ju allt planerat färdigt. [...] Jag skulle ge som råd att, var i kontakt redan före första dagen.

Kvinna 4: Låt de utmattade vara ifred, för de behöver vara ifred, man kan nog skicka blommor och sådant, som visar ”Hej jag finns här, om du vill prata med mig, då du själv vill”. [...] Alltså utgå från, fråga av personen hur hen då fungerar, hur länge de orkar koncentrera sig, det beror ju förstås på vad det är för jobb, alltså vad hen vill och vad som fungerar. För det är ju ingen annan som kan veta det, även om de låtsats att de gör, men det är ju så olika för olika personer. Men ta reda på vad det innebär att var utmattad. Att hjärnan inte fungerar, det är ju inte bara att jobba mindre, man kanske inte kan koncentrera sig på svåra saker, utan lättare hjärnaktivitets jobb. Men utgå från vad den sjukskrivna klarar av. Och vara tillmötesgående

Man 3: Det tror jag är något en förman behöver tänka på också, att de som varit i kundkontakt inte behöver hängas ut precis rakt framför andra människor direkt igen. [...] Lite så där back office, behöver förmannen absolut tänka på.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Kvinna 2: Ja, det är nog viktigt att de tar kontakt eller kommer och pratar, diskutera vad som man skall börja göra. Och hur det går, visa att de bryr sig. Varannan vecka inplanerade möten, tycker det är viktigt så det verkligen blir av, därför inplanerade.

Man 4: En förman ska vara på plats och kanske komma emot en när hen kommer till arbetsplatsen och fråga hur man mår osv, tar en till sidan lite först. [...] Prata med empati, kroppsställningen avslöjar mycket. Följa vad som kommits överens om. Visa förståelse och våga prata om svåra sakerna, om ok för den utmattade. Även spontana möten visar en närvarandehet.

Kvinna 4: Mera empati och förståelse och även om man inte förstår det, så lyssna på den som är sjukskriven, för det är hen som vet bäst hur hen fungerar och vad som funkar.

Kvinna 3: En förman behöver komma och fråga hur det är idag, som min har gjort kommit varenda dag och pratat och funderat med mig. [...] Fundera vad du tror du orkar idag och hur ska vi göra idag, den här första dagen. [...] och just det där att inte sätta på för mycket press.

Man 1: Att träffa dem först av allt, möte med förmannen. Visa att man tar sig tid. Men koll de närmaste dagarna också. Tycker inte det behöver vara officiella möten. Men kom och diskutera hur det går i varje fall.

Att förmannen behöver visa sig vara *lösningfokuserad* var entydigt bland respondenterna. Alla respondenter var av den åsikten att förmannen ska vara engagerad redan från början av sjukskrivningen. En respondent nämnde att förmannen behöver fråga upp och vara lyhörd på vilket sätt och hur ofta en utmattad vill bli kontaktad under sjukskrivningen. Under sjukskrivningstiden är det viktigt att förmannen är lyhörd för välmående och medarbetarens önsknings inför återgången till arbetet. Nästan alla respondenter nämnde att de tycker en plan för återintegreringen skall planeras och göras tillsammans, då med ett telefonsamtal först och sen vidare utveckla under trepartssamtalet och under återgången. En var av den åsikten att även HR ska vara involverad för deras ansvar för personalen. Några respondenter tycker att förmannen ringer någon dag före återgången och bokar in ett möte tills första dagen när hen återgår. Några respondenter tycker också att förmannen ska hitta individuella lösningar för de utmattade, där alla inte kan ha samma återintegreringsplan, då alla är olika individer. Hälften av respondenterna tycker att förmannen ska ha lösningar på arbetsuppgifter klara före trepartssamtalet, så att de kan diskuteras då.

Efter återgången tycker alla respondenter att uppföljningsmöten ska hållas, mer än hälften tycker att de ska vara planerade så att de verkligen hålls, en tycker att det kan vara spontana möten, men ändå viktigt att de blir av. Några tycker att både planerade och spontana möten vore viktigt. Tre var inne på att förmannen borde fundera vad det var som stressade medarbetaren och vad som stressar nu för att kunna hitta lösningar till stressorerna. Ett par respondenter nämnde att en förman borde ha en plan B och en lösning till hur man fortsätter om den utmattade inte orkar med det som planerats. Viktigt tyckte några också var att återgångsplanen som borde göras följs och om det krävs ändringar så gör man dem tillsammans för ökad gemenskap.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande under sjukskrivningstiden.

Kvinna 1: Förman hör sig för till den utmattade, tex att först ringa eller skicka ett textmeddelande eller något, att jag vill gärna hålla kontakten med dig under din sjukskrivning, hur känner du dig mest bekväm med att vi gör det. För att vara lyhörd till den andra personen som faktiskt mår dåligt. [...] För att vi är alla olika, det finns inte ett mönster som passar för alla. Man måste ta vad som passar den personen bäst. Är man lyhörd som förman så gör man det på det sättet. [...] där ska man nog också vara lyhörd till den här personen, som kommer tillbaka, respektera deras önskemål, göra en bra plan för återkomsten till jobbet. Inte ha för stora förväntningar i planen, utan att dagarna i

början ska vara väldigt lugna och avslappnade så att man känner att man får känna sig trygg av att komma tillbaka. Viktigt är nog att det finns en bra plan gjord på förhand. [...] Nå vem som ska göra den tycker jag är ju förstås förmannen, i samarbete med den som är sjukskriven [...] så det är nog en sak som HR ska vara involverade i, se att den är rimlig och kan HR då inte säga så någon annan på samma avdelning ska då kunna se att den är rimlig eller orimlig. [...] Den som är sjukskriven kanske inte heller själv kan säga om det är en rimlig plan.

Kvinna 2: Tycker det skulle vara en bra idé att några dagar före återgången ringa och diskutera om återgångsplanen och boka in ett möte första dagen den utmattade är tillbaka.

Man 4: Redan när någon lämnar på sjukledigt, behöver förmannen diskutera hur kontakten skall skötas, vad som passar bäst och hur och vem som ska meddela kollegorna. Det är viktigt att det görs på den utmattades villkor och inte på förmannens egna behov. När återgången närmar sig, så är kontakten viktig och att en diskussion förs med alternativ på arbetsuppgifter och arbetstid och planeringen för återgången görs upp tillsammans med då läkare och psykolog. Så att båda parterna vet vad som kommits överens. Tror det är viktigt att både förmannen och den utmattade vet och känner sig delaktiga. Man ska komma överens om vem som meddelar avdelningen om återgången också. [...] Före trepartssamtalet ska nog förmannen planera och fundera på arbetsuppgifter och annat som kan ha betydelse för återgången, om man är ljudkänslig, eller något annat, visa att hen vill ta reda på saker om den utmattade för att hen ska kunna komma tillbaka. Diskutera det på trepartssamtalet och sen utforma en gemensam plan efteråt. Diskussionerna kan leda fram till vad den utmattade vill göra också för en stor osäkerhet kan finnas, alla är olika. Tror att det är viktigt att arbetsuppgifterna har korta intervall, så att man får snabbt ett avslut. Så man ser resultatet, för då höjs självförtroendet att man klarar av saker.

Man 2: Alla är individer och alla kan inte bli behandlade på samma sätt. En vill ha ett sätt andra vill ha andra sätt för att få bästa möjliga återgång. [...] Se vad den utmattade orkar med och intresserad av, sedan skall man i små steg börja med större arbetsuppgifter, viktigt att inte ta för stora steg och eller börja med för mycket.

Man 1: Förmannen måste nog sätta ihop nån typ av plan så den som återgår har en plan och vet vad som förväntas när hen kommer tillbaka. Så hen kan sätta sig in i situationen redan före, förmannen kan inte bara sätta ihop en plan utan

behöver nog diskutera med den som är sjukskriven. Ska vi göra så här, kan du göra det här när du kommer tillbaka eller ska du fokusera på något annat. Tillsammans lägga ut en plan, det kan inte bara förmannen göra. Förmannen kan inte bara säga så här tänkt jag vi skulle göra, då blir det en press direkt, tror jag. Jag tänkte att du skulle göra det här, det här det här, klarar du av det? Alltså alla människor är olika förstås. [...] Vad är de sakerna i jobbet som gör att du mår dåligt, det behöver förmannen ta i beaktande på något sätt i planeringen.

Följande citat exemplifierar respondenternas upplevelser av förmannens agerande efter återgången till arbetet.

Kvinna 1: Ja, det är nog viktigt att förmannen tar kontakt eller kommer och pratar, och där vara mer lyssnade än den som pratar. Att den som kommer tillbaka får berätta det man känner för får berätta, och kanske berätta en historia hur allting har känts under hela tiden. Känslor över hur det är att komma tillbaka, utan att behöva känna att ses som en dålig människa eller en dålig arbetare. Att man kan känna att man kan bygga den där bron och hitta den där samhörighetskänslan, det är ju ganska viktigt det att när man kommer tillbaka till jobb att man har en bra samhörighet med sin förman, det är ju ändå till hen man ska anförtro sig åt. [...] Det är ju nog det att hålla ständig uppföljning över välmåendet. Att vara lyhörd för det som inte blev sagt. För att kunna identifiera hur den här människan verkligen mår.

Kvinna 4: Förmannen ska vara på plats, att de ser hur går det, du får börja på med detta nu. Direkt om man inte orkar så skall det finnas en plan B.

Man 3: Börja med uppföljningssamtal ganska snabbt och vara lyhörd, lyssna på önskemål, vad tror den som kommer tillbaka anser hen klarar av. Är det 50%., 75%... det är väl det. Lyhördhet, att man har en öppen dialog. Uppföljning, helst en gång i veckan, en lite som avstämning lite nu som då och gå igenom om det finns något vi kan ändra på [...] De yttre omständigheterna hur ser de ut. Att vad är det som stressar en, kanske man kan börja lite senare på dagen.

Man 2: I uppföljningsmötena berätta hur det går och så kan man och får man diskutera hur man hinner med. Nu har jag för lite, nu har jag för mycket. För det är ju inte bra att man inte har något att göra, så att man har arbetsmängden på en passlig nivå. [...] Förmannen kan inte sätta alla i samma fack, göra på samma sätt med alla, för det som fungerar på en person fungerar inte nödvändigtvis på annan. Det är personligt hur återgången ska göras. Har man börjat med veckomöten så kanske man märker att man

vill styra på ett annat sätt. Man känner att detta kanske inte fungerar så behöver man styra om det. Man behöver prova sig fram i början. Vad som är passligt. [...] Förmannen behöver faktiskt visa att hen bryr sig på riktigt, diskutera, behöver inte vara inbokade möten utan kanske mera spontant att komma fram och fundera hur det är och går det bra det här. Det behöver inte vara bokade möten med tidsbegränsning, utan mera en kontinuerlig uppföljning där man funderar hur det går och om man behöver ändra på något, är det något som hen funderar på.

Man 1: Lägg upp en plan och då sätt ihop den tillsammans, viktigt att förmannen inte sätter upp den själv. [...] Ta det sakta men säkert. Succesivt bygg upp den anställda tillbaka.

Alla respondenter uttryckte sig att förmannen behöver agera utan krav gentemot den utmattade, både under sjukskrivningen samt under återgången. Alla respondenter tyckte också att förmannen inte ska utsätta medarbetaren för press gällande frågan när medarbetaren kan återgå till arbetet. Det här poängterades som viktigt. En respondent nämnde att det är viktigt att förmannen inte sätter press att hen måste ringa och höra av sig. Hälften av respondenterna berättade att de tycker det är viktigt att förmannen förmedlar att det inte är höga förväntningar på medarbetaren när hen återgår till arbetet. En annan tydlig åsikt bland respondenterna var att förmannen ska visa flexibilitet både under sjukskrivningen och under återgången med alternativa arbetsupplägg.

Kvinna 2: Viktigt att inte pressa en att komma tillbaka till jobbet.

Man 1: Förmannen kan inte förvänta sig att personen som kommer tillbaka är helt återställd, det är väldigt få som är det när de kommer tillbaka.

Kvinna 4: Förmannen ska inte kräva, kan du ringa mig, utan mer så där att jag finns här och visa det.

Kvinna 1: Förmannen ska planera dagarna i början att vara väldigt lugna och avslappnade, så att man känner sig trygg av att komma tillbaka. [...] Förmannen ska faktiskt visa att det inte finns skyhöga förväntningar på hen när hen kommer tillbaka. Att allt som ska presteras och under vilken tidtabell ska faktiskt vara rimlig. Det ska finnas förväntningar men de ska vara rimliga och att de ska inte heller vara sådana som är ouppnåbara. [...] Förmannen skall inte kräva något, inga krav på prestationer, utan enda vad man kan förvänta sig är att hen orkar med och mår bra, och inte analysera, fråga och planera framtiden så mycket heller, utan mera låta det gå i arbetstagarens takt och inte ha så många mål, och så där.

Man 4: Visa att förmannen är flexibel vid behov med arbetet eller uppgifter osv.

Man 1: Det kunde finnas möjligheten att vara hem om det behövs, bra om det finns en flexibilitet. Sätt inte upp för höga förväntningar fastän man har en avdelning som är under hög press att och måste leverera. Vinner inget på att sätta upp en massa deadlines. [...] Att inte förmannen har för stora krav på dig. Du skall ha en målsättning att vara tillbaka till 100%, men inte att det kommer inom två till tre månader, utan det kanske kommer senare...

Kvinna 3: Viktigt är att ingen pressar en och stressar en.

Den *sociala kompetensen* hos förmannen är något som nästan alla respondenter tycker är en viktig förmåga under hela återintegreringsprocessen av en utmattad. Det kan vara ansvarstagande för den utmattade från förmannens sida, men även den sociala intelligensen och delvis det empatiska bemötande som de flesta nämner att behöver finnas hos förmannen. Tre respondenter nämner att förmannens sätt att planera en återintegrering behöver göras på ett individuellt plan inte efter en modell, och där kommer då den sociala kompetensen in att se och bry sig om den utmattade. En respondent tycker att en förman behöver ha förmågan att kunna prata om svåra saker på ett empatiskt sätt, som också visar att förmannen bryr sig. Två respondenter berättar att det är viktigt att förmannen håller överenskommelserna i återgångsplanen. Hälften av respondenterna tycker att spontana möten där förmannen visar att hen bryr sig och har förståelse samt kollar upp arbetsbelastningen, ses som ett ansvarstagande. En respondent nämner att det borde finnas skolningar hur förman ska bemöta människor på ett empatiskt sätt, eller med social kompetens.

Kvinna 1: Att förmannen bortser från det vad som känns bäst för hen själv, utan vad är det som känns bäst för den utmattade. [...] Man måste ta fram vad som passar den utmattade personen bäst

Man 4: En förman behöver läsa av situationen, för alla är olika och vill bli behandlade på olika sätt. Hen behöver ha en social kompetens för att läsa av och diskutera på ett empatiskt sätt och förståelse för vad de utmattade går igenom. [...] En förman skall ha förmågan att kunna prata om svåra saker också, ja social kompetens och visa empati och att hen faktiskt bryr sig. [...] Förmannen ska planera återgången i mera detalj och stämma av med den utmattade så det inte blir något oklart, annars tror jag det finns risk att den utmattade kan känna sig övergiven om något som planerats inte utförs. [...] Förmannen ska diskutera och visa att hen bryr sig, visa empati, en som varit utmattad läser av förmannen ganska snabbt om hen bryr sig eller inte samt ge den tid det behövs för den utmattade att komma tillbaka. Förtroendet mellan förman och den utmattade kan lätt rasera vid dåligt bemötande och stöd. [...] Förmannen har spontana diskussioner om

hur det går samt ha uppföljningsmöten om så har planerats, tror det är viktigt att följa planen så den utmattade känner en trygghet och stabilitet i det, att hen kan lite på det som gjorts upp. Sedan ska nog förmannen visa förståelse, bry sig, visa engagemang, diskutera på riktigt hur det går, hur det är med kollegor, samarbete, ha koll på arbetsmängden så det inte är för mycket eller för lite, visa empati och sociala kunskaper i uppföljningsmötena.

Man 1: Förmannen skall nog vara i kontakt med den utmattade redan under sjukskrivningen, men inte på ett sådant plan att prata om jobb, utan på ett personligt plan, diskutera. Behöver inte vara långa samtal, kolla om allt är ok. [...] Det är den som är sjukskriven som sätter agendan för diskussionen. Förmannen kan fråga lite hur det är, behöver inte vara mera än så. Speciellt vid en lång sjukskrivning så skall förman absolut inte diskutera om återgången. [...] Jag kan inte säga vad andra har haft för förman när de kommit tillbaka, vilka typer de haft, jag var kanske lyckligt lottad som hade en sådan förman som förstod sig på det, jag vet inte om hon har haft en skild utbildning för det eller bara empatisk som person och förstod sig på sånt, vissa har det att det är en självklarhet att jag ska ta hand om den här personen. Jag tror att det borde finnas instruktioner för en del förman för detta också. För en del är inte på det viset som min. finns även de som förväntar sig att man börjar jobba när man kommer tillbaka som vanligt, nu har du varit sjukskriva och nu är du tillbaka och ni börjar vi på igen. Jo absolut måste det finnas den empatiska delen som stämmer av hela tiden, hur går det nu, åtminstone första tiden.

Man 3: Förmannen ska ha öppna och raka och ärliga diskussioner.

Man 2: Alla är individer så återgångsplanen behöver vara individbaserad, kan inte säga att första veckan sitter du och dricker kaffe och gör inget, nästa vecka gör du något annat. Man kan inte ha en modell åt alla, utan det måste vara enligt vad individen vill, hur hen ska komma tillbaka till arbetslivet. [...] Informella möte, mera personliga diskussioner skulle det behöva vara. Kanske bara diskussioner på 10 minuter, som följs upp kontinuerligt, inte på tidschema och på utsatta tider. Bara att kolla upp känslor, går allt bra, behöver vi ändra på något, har du för många arbetsuppgifter, har du något speciellt som du inte kan göra, kolla upp att man har tillräckligt med arbete eller om det är för mycket. Det är ju inte bra att sitta och inte ha något att göra.

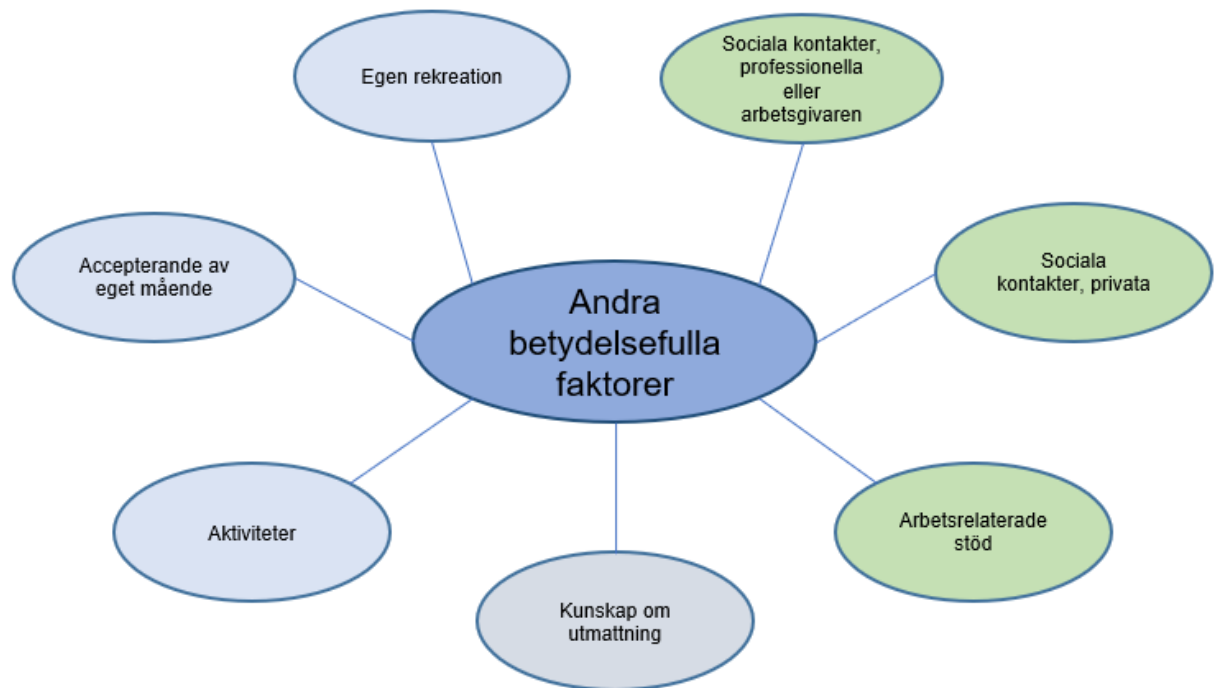
Kvinna 3: Att det inte blir för mycket på en, att man har fullt upp. Man behöver ha lättare arbetsuppgifter och att någon kollar upp en, förmannen måste hålla koll på det faktiskt. Så man inte börjar göra för mycket.

Att den utmattade känner att förmannen besitter en *fördomsfrihet* under sjukskrivningen och under planeringen av återgången nämnde några respondenter. Viktigt för förmannen är att inte vara dömande på förhand vad en utmattad klarar av eller inte, att inte ha en förutfattad mening under planeringen av återgången.

Man 2: Som råd skulle jag ge att man inte kan dra alla över en kam, en förman behöver se en utmattning eller sjukskrivning och återgången på ett individuellt plan, den kan variera från person till person, hen kan inte sätta alla i ett och samma fack. [...] Att diskutera, på riktigt, och att inte ha en förutfattad mening att man ska göra på ett visst sätt. [...] Att man själv känner att man är viktig, har arbetsuppgifter och att man inte blir åsidosatt. Att man inte får den där känslan att man inte kan...nu tänker de att man inte...kan inte göra något... de behöver hitta något på sidan av till den utmattade för hen klarar inte av något annat.

4.4 Faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet

Den fjärde forskningsfrågan, vilka faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet. Den fjärde forskningsfrågan ska ge svar på de faktorer som tidigare utmattade respondenterna har upplevt som betydelsefulla i sin rehabilitering under återintegreringen. Efter att grupperingen av kategorier var klar återstod sju stycken kategorier under en huvudkategori, vilket ansågs acceptabelt. De yttre faktorer som varit betydelsefulla för de utmattades välmående och återhämtning under återintegreringsprocessen var egen rekreationen, accepterade av eget mående och egna aktiviteter. Andra betydelsefulla faktorer var ökad kunskap om utmattning, arbetsrelaterat stöd, sociala kontakter - både privata och med professionella, samt arbetsrelaterat stöd nämndes som betydelsefulla. En förtydligande översikt över vilka andra faktorer som respondenterna upplevde som betydelsefulla för en lyckad återgång kan ses i figur 16.



Figur 16. Betydelsefulla faktorer för en lyckad rekreation och återgång till arbetet (egen bild).

Egen rekreation är något som alla respondenter tyckte är en viktig del av rehabiliteringen för återgången till arbetet. Mer än hälften av respondenterna nämnde bland annat att det är viktigt att få sjukledighet och då tänka på sig själv och få distans till jobbet. Alla respondenter var inne på att det är viktigt att vila och att prata med någon och få utlopp för sina känslor, det ansågs viktigt för det egna välmåendet. Hälften av respondenterna var inne på att det var viktigt att börja sätta gränser mot andra och en nämnde att inte vara för snäll, man behöver också tänka på sig själv. En respondent tycker att det är viktigt att man lämnar bort saker ur sitt liv, speciellt sådana som påverkar en negativt. En respondent tyckte att det var ett uppvaknande av att få se resultatet av sitt blodprov och fick då viljan att förändra sin livsstil. Nästan alla respondenter tycker att det är viktigt med rutiner och då speciellt under sjukledigheten. En respondent tyckte att det var viktigt för välmåendet att hen fick vara ensam dagtid. En respondent tyckte det var viktigt att lära sig att omprioritera saker och alla hemsysslor behöver inte vara gjorda när man lägger sig för natten.

Man 3: Det var nog den inre viljan att förändra något i livet, för jag hade ju så dåliga värden, blodtryck och allt annat. [...] Jag börja säga ifrån, jag behöver väl inte göra allt heller, jag börja våga säga nej. Jag har varit lite för snäll. [...] Men jag har börjat se till mitt eget mående och eget boende. Så det var nog en viktig grej det där att börja säga ifrån. [...] Skulle nog rekommendera att inte stänga in allt inombords, utan ventiler och prata. [...] Säg ifrån och fokusera på det du vill. Nu ska jag fokusera på mitt eget mående.

Det gick ju upp och ned ett tag men det blev nog bara bättre och bättre. [...] Gör det du tycker om, tänk på dig själv och sov. Ät gott.

Kvinna 4: Att ta den tid det tar och ge det den tid det tar, för det går inte snabbt, man behöver ha tålamod med det. Sjukskriv sig så länge det behövs. [...] Tänk på sig själv, jorden går inte under, alla andra klarar sig, bara fokusera på sig själv, vila, gör bara saker som man tycker om. Jag sov mycket, det hade jag aldrig haft tid med. [...] Jag behöver inte tömma diskmaskinen före jag går och sova, utan lärde mig att gå och sova utan ha gjort mig förtjänt av att gå och sova. [...] Sen satte jag in sådana saker så jag hade något roligt att se framemot. [...] Jag skippade alla måsten nu, som jag egentligen inte ville.

Kvinna 1: Att hålla fast vid vardagsrutiner, som att vandra i skogen, som att göra enkla saker som inte krävde något. Sen också möjligheten att besöka psykologen med jämna mellanrum, att få rätsida på egna tankar som snurra på och så blev man fast i dem. [...] Om man orkar klä på sig på morgon och tvätta tänderna den första tiden så ska man vara nöjd. Sedan ska man vara jättenöjd om man lyckas få in rutiner i vardagen. Man äter en viss tid, promenera en annan tid, ut i skogen en viss tid, som det känns bra. Viktigt att man får en, ingen sådan där prestationsrutin, utan man får en rutin på dagen så att man kommer sig vidare.

Kvinna 2: Det var viktigt att jag fick vara bort från arbetet och situationen så jag kunde fokusera på mig själv, man inser att man är helt ok som man är. [...] Att resten av familjen var borta och jag fick vara ensam i lugn och ro, det var det enda som gjorde att jag återhämta mig. [...] Jag ville bara vara ensam och det tog jättemycket energi att vara social. [...] Att vara på en löprunda var nog en form av meditation och då får man vara ensam och samtidigt då man var ute på löprundan så tänkte man inte så mycket på sig själv. [...] Man ska nog bara sjukskriva sig, se till att få sjukskrivning och sen vara hem tills att man är motiverad att arbeta igen, det krävs tid. [...] Att man också ska tänka på andra faktorer som påverkar en i livet, lära sig att prioritera.

Man 2: Det var nog att få distans från jobbet och inte tänka på det överhuvudtaget, och göra något helt annat som man normalt inte gör annars på arbetet. Som att vara kreativ och göra någonting praktiskt. [...] Det är viktigt att tala med någon, kan inte sitta och grubbla själv.

Man 4: Jag tror det är viktigt att få distans till jobbet. [...] Sedan är det viktigt att prata om det med andra, sen tror jag det är viktigt att bli social igen när man orkar.

Accepterande av eget välmående var en sak som hälften av respondenterna nämnde som en viktig sak i början av rehabiliteringsprocessen eller då de först blev sjukskrivna. De upplevde

att det var viktigt att de själva förstod och accepterade att de var utmattade. Efter det kunde de börja bygga upp självförtroende, självkänsla och välmående igen. Två av respondenterna nämnde skuld känslorna som en faktor som man behövde övervinna för att kunna börja må bättre igen.

Kvinna 1: Att jag godkände själv att jag är utbränd, att det inte finns nå energi i mig för tillfället.

Man 4: Jag funderade igenom vad som kan ha orsakat utmattningen och acceptera att man hamnat där. Även om man känner skuld och misslyckande, så behöver man endera läsa eller prata om detta med psykolog så man kan förstå att det inte är ens fel, det är inte fel på en själv.

Man 2: Man skall inte känna någon skuld. [...] Det är viktigt att göra saker som man tycker är viktiga, man ska inte känna skuld för att röra sig ute bland människor, att man känner att man måste sitta där hemma för att man är sjukskriven. [...] Att man inte kan komma ut bland människor och visa sig för att man är hemma och sjukskriven, fastän hen ser frisk ut.

Kvinna 2: Det var svårt att acceptera det i början. [...] Att inse att de symptom jag har så det är faktiskt utmattning. Acceptera situationen, sedan när jag accepterat detta så vila jag, och vila jag och försökte få energin tillbaka.

Aktiviteter av olika slag som gav energi och styrka fanns det hos alla respondenter. Att motionera och vara ute i skogen nämndes av nästan alla. Där kom det fram att naturen och skogen gav en styrka och frid för sinnet. Alla respondenter tyckte att man ska göra saker som man tycker om, eller saker som man tycker är roligt, för det har en positiv inverkan på välbefinnandet. En respondent nämnde att göra saker med händerna om det vanliga arbetet är att sitta vid dator. Tre respondenter nämnde att de gjorde små projekt hemma som gav snabba visuella resultat, vilket gjorde att deras självförtroende stärktes. En respondent läste mycket för att det gav ett lugn och en respondent skaffade en hund för att ha sällskap. Två respondenter berättade att de var med i barnens hobbyförening och hjälpte till, det upplevdes som viktigt för den sociala biten. Att börja experimentera med olika maträtter nämnde en som nyttig terapi och för att njuta. Två respondenter berättade att de tycker att det är viktigt att ha någon att prata med efter jobbet då man återgått tillbaka till jobbet eller att ha en kvällssysselsättning.

Man 1: Det var att vara ute mycket, att vandra i naturen, på något vis. [...] Det hjälpte nog trots allt att jag hade en sysselsättning, att jag var med i barnens fotboll, för tänkte på det efteråt att pojkarna som jag fotbollstränare till är ju inte dömande på något sätt, det var lätt att vara med barn, mycket lättare än att vara med vuxna under den här tiden.

Så det tror jag nog var nog en viktig del att jag besluta, fast läkaren sa ska du faktiskt vara fotbollstränare. [...] Så det tror jag faktiskt var en sak som hjälpte till att vara delaktig i någonting. [...] Jag ville tillbaka ut med folket, det var också delvis varför jag ville vara med som fotbollstränare, att jag inte skulle vara helt utanför allting. Så jag kände att jag började isolera mig själv och att jag inte ville vara med folk. Därför tvingade jag mig själv att börja jobba också, jag vet inte om det var bra eller dåligt [...] Sedan läste jag mycket, men det var svårt i början jag kunde inte koncentrera mig på en bok helt enkelt. Det var ju svårt att följa med, det hängde ju inte ihop det jag läste, men jag fortsatte att läsa. Men det tror jag nog hjälpte för då fick jag ett lugn på något vis.

Man 3: Man behöver pyssla på med sådant som ger en inre frid, som ger en någonting tillbaka, göra något som man tycker om. Jag började på med ett eget litet projekt hemma. Lite terapipyssel. [...] Man ska inte glömma bort livets goda, jag börja leta efter matrecept, gjorde och experimentera med olika maträtter. Jag började hitta på något som jag tyckte var roligt helt enkelt [...] Tänk efter vad du tycker om att göra och gör sådant så du känner att du mår bra av.

Kvinna 4: Jag var ute och gick på dagarna, som jag inte hade hunnit med tidigare, jag kanske såg på TV ibland. [...] Jag försökte planera in andra roligare saker på fritiden då också. Och så börja jag gå på nån kurs för mig själv, för att ha något annat att fokusera på. Jag började på en kurs som jag hade tänkt gå i 10 års tid. För då hade jag något positivt att se framemot. Senare åkte vi, familjen, på en resa. Jag satte in sådana saker så jag hade något roligt att se framemot. Annars vet jag inte hur jag skulle ha orkat. [...] Jag började träna igen, vart efter att kroppen orkade med.

Kvinna 1: När jag orkade började jag med hobbyer, till exempel handarbete där jag kunde handarbete in känslorna och tankarna och den här återhämtningen. En annan sak var ju att jag var ute i skogen, jag var jättemycket ute i skogen och det var nog bra. Det var ett mediterande samtidigt. [...] En annan faktor var nog att vi skaffade en hund, som har varit väldigt viktig del av återhämtningen, är att man har en gosig hund. En trogen följare.

Man 4: Jag var mycket ute i naturen på lugna promenader. Till en början orka jag bara gå ca 10 minuter sen var jag helt slut. Men det börja nog gå bättre och bättre rätt fort med promenaderna. Sedan hade jag egna hemma projekt när jag väl orkade, vilket var bra då mitt självförtroende byggdes upp. Det var mindre uppgifter och jag tror det var viktigt att de var små och korta så jag fick ett slut på dem fort, såg ett resultat snabbt.

Självförtroendet fick nog en skjuts av det. [...] Viktigt är att göra saker som man tycker om, så man får in roliga saker in i livet på nytt. Det stärker självkänslan.

Man 2: Att röra på sig mycket är viktigt. [...] Man ska göra något med händerna, inget med huvudet som på arbetet. Mera praktiskt. Så man får distans till det andra, så man får två skilda världar. [...] Det är viktigt att komma ut bland folk när man själv vill, man skall inte fara ut om man inte vill fara ut bland folk, men tycker man att man får energi av det så ska man fara ut och göra sådana saker man tycker är roligt. [...] Det är nog säkert viktigt att man har egen fritid efter jobbet. Tror det är viktigt att man har någon att diskutera med efter arbetet också. Med de där hemma eller bekanta eller någon...

Kvinna 3: Det gav nog styrka att vara ute i naturen, då det är så lugnt och tyst.

Kunskap om utmattning var en faktor som hälften av respondenterna nämnde som en bidragande faktor att de kunde bearbeta sitt mående och få en bättre återgång till arbetet. Kunskapen har skaffats från böcker, internetsidor som olika forum, bloggar och Facebook grupper, men också från professionella inom ämnet som läkare, psykologer eller psykoterapeuter. De professionella har berättat om utmattning och hur kroppen reagerar till respondenterna och sen har deras eget intresse att få veta mera väckts och de har börjat läsa mera om ämnet.

Man 3: Jag har läst på bloggar och forum på nätet att man ska tänka på sig själv. Det fanns säkert där att man ska tänka på sig själv och säg ifrån, fokusera på det själv. Att göra saker så att man mår bra. Sedan var det ju att gör så här och så här, inte var det någon större roman. [...] Jag läste hur andra har utfört det och mått och vad de hade gjort, nog skulle jag säga att det var ett hjälpmedel, kanske inte fungerar på alla. Men nog hjälpte det att läsa lite. Man fick idéer vad man kan göra.

Kvinna 1: Hos psykologen, men inte fick jag all kunskap från psykologen jag hade nog tagit reda på saker själv, som att studera och läsa och bekanta mig med ämnet.

Kvinna 2: Det viktigaste var nog att få kunskap om utmattning. Tyckte jag. [...] Jag läste ganska mycket på internet och i böcker. [...] Jag tyckte att jag fick mycket stöd från böcker. Att man själv ska ha större förståelse när man är i det, därför läste jag mycket och det kan jag rekommendera att andra gör också, Jag lärde mig sätta gränser genom att läsa fakta om utmattning och hur andra gjort. Var med i en Facebook grupp om utmattning, där lärde jag mig mycket om andras erfarenheter. Samt reflekterade mina egna händelser och vad som hänt.

Man 4: Jag träffade även en psykoterapeut som förklarade bakgrunden till hur kroppen och hjärnan fungerar och varför vi blir utmattade, det hjälpte också mycket, efter det

besöket läste jag också mycket om utmattning och orsakerna bakom, det hjälpte en mycket.

Olika typer av *arbetsrelaterade stöd* nämner varje respondent som en viktig del i återintegreringsprocessen. Mer än hälften av respondenterna nämner att det var betydelsefullt att få känna sig välkommen tillbaka till arbetet efter sjukskrivningen av kollegor, samtidigt tyckte mer än hälften att det var viktigt och betydelsefullt att kollegor hörde av sig under sjukledigheten. Två nämner den positiva betydelsen av att ha ett eget rum vid återgången, då de upplevde ljud och rörelser jobbiga. Tre respondenter berättar att det var viktigt att komma tillbaka till arbetet och upptäcka att man klarar av arbetet, det gav energi och självförtroende. Att samtidigt känna att man fick stöd och möjlighet att träna upp förmågan att klara stress på nytt. Två respondenter nämner att det var viktigt för återgången att det hade gjorts omstruktureringar i arbetet, som skulle minska på arbetsstressen. Nästan alla berättade att de på något sätt hade lärt sig att säga nej till för mycket arbetsuppgifter. Några har börjat boka tid i kalendern för att få lugn och ro för sitt eget arbete, och för att inte möten ska bli inbokade efter varandra. En berättar att hon har möjlighet att komma ifrån arbetet och vila en stund i kafferummet, för att få ned stressnivån.

Man 3: Jag reflekterade och kände efter hur arbetet gick. Jag jobbade mig tillbaka i min egen takt. Jag hade möjlighet att känna att jag gjorde ett bra jobb. [...] Kollegorna, var nog bara mest som vanligt, klart de var glada att jag var tillbaka och så såg jag ju att arbetet fungera och rulla på. Så nog gav det ju positiv energi åt en när man såg att det börjar fungera igen, eller fungera och fungera, man såg att man gjorde någon nytta. Det gav ju någon energi. [...] Ljudet kan ju var positivt och negativt, men jag hade ju mitt eget lilla kontor jag som jag kunde gå in i, stänga dörren. [...] Så då blev det lite lugnare arbetsmiljö.

Ja, jag gjorde faktiskt ett infomail, där alla som jobbade med mig kunde se och läsa infomailen, med kundfrågor. Tidigare hade de endast varit riktade till mig. Så jag fick ju alla möjliga frågor, så det underlättade ju nog mycket det också. Jag började orka mera då man fick hjälp på det sättet. [...] Under alla år har jag tagit emot alla kundsamtal, på telefon. Så jag försökte delegera telefonsvarandet så mycket som möjligt. Fanns det kundsamtal med riktigt djupa tekniska frågor så tog jag dem. Var det enklare frågor så fick nån annan ta dem. Då telefon började ringa mindre så började jag också känna att jag fick mera ork tillbaka.

Man 1: Jag tror man behöver tillbaka till arbetet och utsätta dig för saker, och träna upp sig igen för att klara av stressen. [...] Det fanns en förståelse bland de jag jobbade med

i gruppen, det var nog det positiva. [...] Tror inte jag skulle ha klarat av att jobba i ett öppet landskap. Tror inte det, har funderat på det många gånger. Jag hade ju mitt egna rum, och kunde stänga dörren. Jag satt nog ofta på eftermiddagarna med dörren stängd. Då jag skulle göra något, förr satt jag alltid med dörren upp fastän jag jobbade med något och folk kunde komma in. Men börja faktiskt sätta fast dörren så jag fick vara för mig själv. Det behövde jag då och behöver ännu idag. [...] Då jag hade eget rum hade jag inget problem med ljud, men konstaterade nog när jag pratade med någon som satt i öppet landskap att det blev nog väldigt jobbigt. Jag tror inte på det här med öppna landskap nå alls. Speciellt då man ska koncentrera sig och så. [...] Började själv reservera tid i kalendern som jag gör ännu idag. Att det inte är möten hela tiden, utan att det finns tid. [...] Jag sätter nog gränser själv. Tror det var lättare för mig att sätta gränser då jag var förman själv.

Kvinna 4: Jo jag kände att jag fick stöd av kollegorna, fast inte alla av dem kanske våga höra av sig. De skulle kunna skicka fast ett hjärta på FB som stöd. De var lite försiktiga, de visste inte hur de skulle bete sig. De som hörde av sig skicka meddelanden, att hur är det nu, saknar dig och hoppas att du snart är tillbaka.

Kvinna 1: Från företagets sida hörde ingen av sig förutom kollegorna som jag var vän med annars. [...] Min avdelning är ju väldigt bra, det finns en ganska bra sammanhållning, man får känslan av att det är roligt att jobba tillsammans. Det hjälper jättemycket det, det är roligt att vara på jobb då. Att man har så bra kollegor. [...] Jag har ändå blivit så van att jobba med mycket ljud runt omkring mig så det har aldrig påverkat mig egentligen. Det har varit ganska enkelt, behöver man tystnad omkring sig så kan man sätta på hörlurar och sätta på lugnande musik för att få koncentrationen på det sättet, jag har inte haft problem med ljud omkring mig.

Kvinna 2: Jag hade svårt med både ljud och mycket folk och rörelse runt omkring mig. [...] Jag hade möjligheten att kunna välja plats i det öppna landskapet, vilket var bra, men öppna landskapet var nog dåligt för mig. [...] Före sjukskrivningen var det en stor stressfaktor att ens välja skrivbord i det öppna landskapet. Jag tyckte inte om att gå och hämta kaffet i ett större kafferum, där det var mycket folk. Det hade varit bättre med ett mindre kafferum där endast de närmaste kollegorna skulle ha varit.

Man 4: Jag hade jättesvårt med ljud, så sökte mig undan, men i ett öppet landskap är det omöjligt, blev kaos för mig.

Man 2: Jag kände att det var bra att komma och träffa kollegorna fysiskt, det är jättebra. [...] Det var ju någon som sa att du som ha varit ledig, men man har ju inte varit ledig

utan sjukskriva, så det är ju förstås sådana saker som folk säger men inte tänker på. [...] Att man känner sig välkommen tillbaka är viktigt.

Kvinna 3: En kollega ringde och pratade och funderade hur jag mår, det var nog bra. [...] Jag kan fara i kafferummet om jag behöver komma ifrån och vila lite. [...] Viktigt är att ingen pressar en och stressar en. Att folk är positivt inställda till en, inga negativa kommentarer är viktigt, som nu får du nog göra mera arbete än vad du gör när du har varit borta så länge.

Alla respondenter är av åsikten att *Sociala kontakter, privata* är en av de viktigaste bitarna i återhämtningen inför återgången. Familjen nämns som den viktigaste faktorn av hälften av respondenterna. De flesta nämner också vänner och släkt som viktiga pusselbitar. Några respondenter berättar att de varit i kontakt med andra utmattade och fått stöd och hjälp av dem för att förstå vad man går igenom. Speciellt i kontakten med andra utmattade har det varit betydelsefullt att byta erfarenheter samt att få en större förståelse vad utmattning är. De flesta respondenter var medvetna om att deras partner tog ett större ansvar hemma under den första tiden de var sjukskrivna, vilket uppskattades av respondenterna. Tre respondenter nämner att de fick hjälp av föräldrar med olika sysslor, och att de var i regelbunden kontakt med dem, vilket underlättade vardagen. En respondent kände även stöd och förståelse från fritidsföreningar som hen hade varit med i eller var med i. En respondent nämner också hur hen ville bli kontaktad under sjukskrivningen, men konstaterar att det är ju väldigt individuellt.

Man 1: Det var nog det att frun tog ett större lass därhemma. [...] Det var ju förstås hela familjen och morsan och farsan hjälpte till mycket då också.

Man 3: Sedan såg man ju familjen som man håller kär, fick nog mycket stöd av familjen samt släkt och vänner. [...] Det var nog som en push från familj, från vänner och bekanta och till och med en före detta arbetskollega som stöttade mig. Många faktorer men kan inte sätta fingret på en, hade man varit ensam och inte haft någon att ty sig till, då vet jag inte vad som skulle ha hänt.

Kvinna 4: Det var nog vänner och andra som varit med om samma sak, sedan skrev jag blogg om det, kommentarer från okända människor. De var mera likasinnade. [...] Mest från andra som gått igenom samma sak och förstår mera vad det är frågan om. Föräldrarna mina hjälpte också till, de kom med mat ibland. [...] En förening där jag var medlem så var det flera som kunde ta över mina uppgifter och jag kände stödet då. [...] I min förening som jag tränar där fanns det förståelse och stöd.

Kvinna 1: Nå från familjen och vänner mest, viktigt är ju det att familjen förstår vad man går igenom och ger utrymme för återhämtningen och inte sätter press på varför har

du inte gjort mat när du varit hemma hela dagen, att varför har du inte städat när du varit hemma hela dagen eller något sådant. Jag var väldigt tacksam över att jag inte kände av en sådan press från familjen, att jag måste göra någonting, utan jag fick ta dagen som jag kände. Jag kände ingen press på att jag skall göra någonting. Att vänner finns där inte att pusha en framåt, att de bara är där och vill höra på när man vill prata, finnas till bara, utan att de behöver tänka att de ska behöva göra något eller prestera något. [...] Jag tycker inte om att prata i telefon. Så för mig skulle det ha varit ganska jobbigt att någon skulle ha ringt och frågat hur jag mår, men gärna på meddelande kan de höra av sig. Att med meddelanden eller andra sociala medier hålla kontakten eller då träffa en. Detta är ju väldigt individuellt hur och på vilket sätt kontakten görs, vad som passar för vem.

Kvinna 2: I början hade jag ju inte alls lust att träffa folk, jag ville bara vara ensam och det tog jättemycket energi att vara social. Sen när jag var redo att träffa folk, eller då jag fick tillbaka energin och orken att träffa andra, blev jag ändå jättetrött av att träffa folk men det kändes ändå jättebra. Jag kände att jag fick prata om något annat, än det som man hade i sin egna hjärna. [...] Min mamma ringde ofta kanske varenda dag tom. Och fråga hur det gick också. [...] Ett annat bra stöd var nog bekanta som hade varit i samma situation, att man fick utbyta tankar och erfarenheter. [...] Att söka kontakt med andra i samma situation eller ha tidigare varit utmattade, det gör att man förstår vad man går igenom och återhämta sig. [...] Jag kände att bekanta som är i min närhet och som hade varit med om likande livskriser hade nog förståelse för det. Men det fanns sådana som inte vet vad det är ifråga och kanske till och med kommenterade att det är bara att vila lite så far man tillbaka, det är bara lite stress.

Man 4: Familjen var nog ett bra stöd, en mycket viktig bit av återhämtningen, jag fick uppmuntran och förslag på saker jag kunde göra, uppmuntran att röra på mig mera lite i gången, så de var nog den bästa faktorn. Att se dem glada och viljan att hjälpa var givande. Jag tror att det är viktigt att familjen behöver lära sig vad utmattning är, så de kan hjälpa en. [...] Familjen förstås men även släkt och vänner var viktiga stöd. Stödet av vänner som ringde med jämna mellanrum var mycket viktigt, speciellt då nån själv hade erfarenhet av utmattning. Kände att jag kunde prata med dem och de gav mig råd också. Senare när jag orkade träffade jag även andra som var eller hade varit utmattade och delade erfarenheter med dem, detta hjälpte mig mycket.

Man 2: Andra gången jag var på sjukledigt var det nog mest familjen som jag fick stöd av. Jag känner ju att familjen måste finnas där bakom en och stöda en. [...] Viktigaste är att familjen förstår samt arbetsgivaren förstår vad man går igenom. Så var det för mig.

Kvinna 3: Jag fick stöd av familjen, av barnen, av dem fick jag hjälp. Kunde prata igenom det med dem. Det är så att man måste få hjälp och stöd av, åtminstone de närmaste, familjen då. Det är viktigt. De behöver vara observanta och dra ut en och röra på sig och prata. Annars finns det risk att man lämnar inom 4 väggar, man får inte ens ut. Man orkar inte, om det inte finns någon som drar ut en. Får igång en. [...] Familjen eller flickorna har hjälpt mig jättemycket efter jag börja jobba igen. Just det där, när jag kommit tillbaka hem från jobbet så har jag varit helt slut, då har min dotter faktiskt laga mat till mig. Hon har också kommit ut och gå med mig för att jag skall få energi och så. Det kan nog hända att det skulle ha blivit så att jag skulle ha lämnat och ligga på nytt då, efter att jag kommit från jobbet om det inte varit för henne.

Sociala kontakter med professionella eller arbetsgivaren var kontakter som alla respondenter tycker att var viktiga eller borde vara det. Speciellt förstående och förtroendeingivande läkare och psykologer nämndes ofta. Hälften av respondenterna har haft både bra och dålig erfarenhet av läkare och psykologer, då de inte fått förståelse eller upplevt att de inte har hittat varandra. Hälften av respondenterna nämner att de fått mycket bra hjälp av läkare eller psykolog då de från tidigare har haft erfarenhet av utmattade och då kunnat hjälpa på ett betydelsefullt sätt. En respondent tycker att det borde finnas ett stödpersonssystem, stödpersonen skulle inte vara en läkare eller psykolog utan en som vet hur det är att vara utmattad och kan dela erfarenheter och har förståelsen. De respondenter som upplevde psykologbesöken positivt fick kunskap om utmattning samt lära sig verktyg hur de kunde återhämta sig och sätta gränser på arbetsplatsen. Tre respondenter berättade att det var viktigt med besök hos en psykolog även efter återgången till arbetet. En respondent skulle uppskatta om HR avdelningen på företaget skulle ta en större plats i återintegreringsprocessen. Två respondenter nämner att de även besökt en arbetscoach som berättade hur de kan se över sin situation efter utmattningen. En respondent berättade att hen besökt en psykoterapeut som kunde förklara hur kroppen reagerar vid stress och varför, vilket upplevdes vara av mycket stor betydelse för återhämtningen.

Man 1: Men det var efter att jag börjat sansa mig lite som jag börja gå hos en psykolog, hen hade jobbat väldigt mycket med utbrända och hade en helt annan erfarenhet än arbetshälsovården. Av hen fick jag verktyg hur komma tillbaka, men det där att bara tala med hen hjälpte jättemycket. [...] Det skulle nog kunna finnas nå stödpersonssystem egentligen, att man skulle ha någon att prata med. Det skulle vara någon som varken inte är psykolog eller hälsovårdare eller förman, det skulle vara någon som varit i samma situation som man själv. Det skulle ha varit ganska viktigt för mig, kände mig ganska ensam.

Kvinna 4: Fick nog lite hjälp av psykologen, fick ju tips, som att du kan välja vem du går på kaffe med, och när gå på lunch och med vem, men det fungerade ju inte i praktiken. Jo, så nog fick jag ju lite tips och så där att säga ifrån om de gör så där och så att jag skulle klar av den biten, men kanske inte för själva orken.

Kvinna 1: En HR personen kunde vara där som, att de följer upp den som kommer tillbaka i början. Hur känns det, hur går det, är det några frågor som du har, eller något sånt. [...] Psykologen för att man hade möjligheten att besöka psykolog med jämna mellanrum där kunde man öppna upp tankarna som man själv var fast i, så det var nog jättebra att man hade möjlighet till det. [...] Det var nog bra att psykologbesöken fortsatte även efter jag kom tillbaka till jobb. Att jag fick gå igenom alla känslor som kom i och med att man kom tillbaka på jobb. Jag fick tillbaka en rutin i arbetsdagen eller man fick en vardagsrutin. [...] Jo företagshälsovården, det var nog en stor faktor, jag kände att jag kunde vara väldigt öppen vid företagshälsovården, jag kunde vara ärlig och berätta hur jag verkligen kände, jag behövde inte låtsas att jag mådde bättre eller sämre än vad jag gjorde, utan jag kunde vara där och vara mig själv och det där hon läkaren jag gick till var ju helt fantastisk. Det tyckte jag själv att det var en viktig sak att det var avslappnat och att det var tryggt att vara där. [...] Det som jag tyckte själv har varit bra är det att det finns verktyg för uppföljning på företaget, genom företagshälsovården. Det är en förfrågning som kommer till varje arbetstagarare eller förman, ett uppföljningstillfälle med den som varit sjukskriven en längre tid, om själva sjukskrivningen och arbetstagararens arbetsförmåga. [...] Det är ju väldigt individuellt vad en och var behöver. Det är som att det inte går att sätta in ett mönster, det som fungerar för en fungerar inte för andra. Där måste man nog bara skraddarsy ett program som passar den personen som är utmattad. Det som är det viktigaste, är att det finns stödfunktioner som företagshälsovård, möjlighet till psykolog och yrkesrättshjälp. Allt annat behövs nog skraddarsys enligt individen, men det är viktigt att de här stöden finns.

Kvinna 2: Från arbetshälsovården, fick jag bra stöd tyckte jag. Psykologen jag gick till passade jag inte riktigt ihop med, så där fick jag inget stöd. Läkaren som jag gick regelbundet till tyckte jag var riktigt bra. Hen förstod mig och vad utmattning är, i början trodde jag ju att jag skulle ganska snabbt fara tillbaka, men var osäker om jag kan eller inte. Då var hen bra att se om jag var redo eller inte. Hen kunde förklara lite vad som händer och vad som orsakar det här och hur man ska komma tillbaka. Jag kände att läkaren brydde sig och jag kände att hon förstod min situation och lärde mig också att komma tillbaka och återhämta mig. [...] Det är nog bra att kunna prata med någon också,

en psykolog eller någon annan man kan få hjälp av. Jag var till en arbetscoach som jag tyckte att var riktigt bra. Jag fick lite distans till arbetssituationen efter besöket till arbetscoachen, att tänka lite bredare att man inte behöver vara kvar på en arbetsplats som man inte trivs på. Det finns alla möjligheter.

Man 4: Jag träffade en psykolog och fick prata av mig, träffade hen två gånger men kände ingen kontakt med hen, jag tyckte att jag inte fick hjälp och de råd som jag ville ha, så jag bytte psykolog och fick en som jag kontaktade med och fick mina behov av råd och uppmuntran uppfyllda. [...] Jag fick jättebra hjälp av läkaren, hen såg mig hur jag mådde och förstod, sedan fick jag jättebra hjälp av andra psykologen med råd och lite verktyg att återhämta mig, som att vara ute i naturen hur viktigt det var, vilka fördelar det hade osv. Men kanske det viktigaste var nog att hen gjorde det klart för mig att det inte är mitt fel att jag blev utmattad, det stärkte mitt självförtroende och min självkänsla, att man kanske inte är värdelös i alla fall. [...] Läkaren eller psykologen rekommenderade även ett arbetscoach besök, det var också ett viktigt besök, även om hon tyckte jag skulle sluta på arbetsplatsen och hitta ett nytt jobb. [...] Även om man känner skuld och misslyckande, så behöver man endera läsa eller prata om detta med psykolog så man kan förstå att det inte är ens fel, det är inte fel på en själv. [...] Träffade även en psykoterapeut som förklarade bakgrunden till hur kroppen och hjärnan fungerar och varför vi blir utmattade, det hjälpte också mycket för återhämtandet.

Man 2: Första gången jag var utmattad gick jag till en psykolog, det var bra att gå till en utomstående eller psykolog. Det var första gången och var jättebra. [...] Under andra utmattningen besökte jag en psykolog en eller två gånger, men det var kanske fel psykolog för mig. Det var säkert nog inget fel på psykologen, men fungera inte. Jag konstaterade nog bara att med den här psykologen fungera det inte., Jag hade så mycket med i bakfickan, från första gången och den psykologen, som var väldigt bra och hur man ska ta itu med saker och ting, jag fick gå tillbaka till vad han hade sagt och lärt mig. [...] Det som fungera för mig var de tips han gav, om man gör en sak på jobbet behöver man göra det motsatta på fritiden. Det var just det om man har mycket teoretisk på jobbet så behöver man mycket praktisk på fritiden, om man tycker om det förstås. Plus att röra på sig är jätteviktigt och så att man blir slut, så där konditionsmässigt, sådana saker. Hen fick mig att förstå att det inte är mitt eget fel att man är utmattad, utan det är ju en arbetsplatsolycka. [...] Jo det är det, man måste inte gå till en psykolog, men det är viktigt att prata med någon, man får inte börja sitta och grubbla själv. Om man hittar en bra och

som man trivs med ska man nog gå till psykologen, men fungerar det inte byt till en annan eller hitta någon att prata med.

Kvinna 3: Jag var en gång i månaden till psykologen, där fick jag faktiskt mycket hjälp. [...] Jag tycker att det är viktigt att förmannen då och så hälsovården borde ta kontakt med en under sjukskrivningen och fundera hur man mår

5 Resultatdiskussion

I det här kapitlet diskuteras resultaten från de fyra forskningsfrågorna. Avslutningsvis ges en sammanställning av resultaten. I sammanställningen skapas en helhetsbild av hur tidigare utmattade ser och upplever återintegreringen samt vad de anser är ett önskvärt agerande av en förman.

5.1 Tidigare utmattade arbetstagares känslorelaterade respons vid återintegreringen till arbetet

De känslomässiga reaktionerna var som väntat väldigt varierande, beroende på det bemötande de utmattade hade upplevt under sin återintegreringsperiod. Många av de negativa känslorna som beskrivs av Grossi (2008) och Kruse (2016) upplevde även respondenterna i undersökningen, se tabell 1. Ett mönster som upptäcktes var att de som hade haft en förman som var både engagerad och visade empati och förståelse vid kontakt med den utmattade under sjukledigheten, hade genomgående mer positiva känslor för arbetet och inför återgången samt gentemot förmannen. Resultatet stöds av Kruses (2016) och Hilmarssons (2012) konstaterande att det är viktigt att skapa empati, förtroende och ett stödjande bemötande i konversationer mellan förman och en utmattad arbetstagare.

De respondenter som hade upplevt att förmannen inte engagerade sig och inte visade förståelse eller empati upplevde starka negativa känslor. Också Kruse (2016) har identifierat starka negativa känslor bland utmattade arbetstagare då förmannen agerat på ett sätt som inte varit förtroendeingivande, till exempel om överenskommelser inte hållits.

De flesta respondenter upplevde en förväntan att komma tillbaka till arbetslivet och en mer social tillvaro. När återgången närmade sig kunde de känna glädje och lycka, eftersom de såg fram emot att träffa sina kollegor, men samtidigt kände alla oro inför återgången. Oron var kopplad till tvivel på den egna arbetsförmågan och orken. Många kände också rädsla för att bli utmattad på nytt. En del var även oroliga att möta sin förman och kollegor, samt att oklara arbetsinstruktioner inför återgången orsakade osäkerhetskänsla. Boštjančič och Koračin (2014) upptäckte och beskrev också de samma känslorna i sin forskning om utmattade och deras återgång till arbetet, där de flesta utmattade återgick till jobbet med negativa känslor som rädsla, osäkerhet och ilska. Deras studie visade att de utmattade upplevde rädsla och osäkerhet inför uppgifter där misstag kunde ske, och att brist på tid kunde medföra att en uppgift inte hann göras klart. Flertalet respondenter i deras undersökning som återgick till sitt tidigare arbete när sjukledigheten var över, och med samma krav och arbetstid, upplevde att deras återhämtning

påverkades negativt och de upplevde att risken att på nytt bli utmattad ökade. Det samma kunde några respondenter i den här studien också känna av och de upplevde en känsla av uppgivenhet.

Att respondenterna var mycket kluvna i sina känslor visade sig den stora mängd ambivalens som de upplevt. De upplevde både positiva känslor, som hoppfullhet och glädje inför återgången och ett mera socialt liv samtidigt som de negativa känslorna fanns där bakom som oro, rädsla och ångest, hur kommer de att klara det och hur det kommer att vara att träffa kollegorna. Den här känslan av ambivalens har jag inte hittat i tidigare forskning, den är antagligen inte egendomlig utan har säkert omnämnts på andra sätt.

Maslach och Leitner (1999) skriver att utmattade känner otillräcklighet eller professionell identitetskris, människorna tappar sin tro på sin egen förmåga att göra ett betydande arbete och då förlorar de sitt självförtroende och sin självkänsla. Också Boštjančič och Koračin (2014) hittade i sin forskning att de flesta utmattade som återgick till jobbet hade de problem med en dålig självbild, självkänsla och självförtroende. I den här studien så noterades även en liknande identitetskris med avsaknad av självkänsla och självförtroende under sjukskrivningen. Men några respondenter i studien skiljer ur från vad tidigare forskning visat. Några respondenter har under sjukskrivningstiden hittat sysselsättningar som gjort att deras självförtroende och självkänsla har vuxit inför återgången. I studien återfinns personer som följer tidigare forskning med avsaknaden av självförtroende och självkänsla vid återgången till arbetet. Noterbart är att några respondenter i avhandlingen har upplevt ett stort ointresse från arbetsgivarens sida då förmannen inte varit på plats vid återgången, vilket gjorde att självförtroendet och självkänslan på nytt försvann. I avhandlingen rekognoserades att en sänkt professionell självkänsla återfanns hos några respondenter, Mehiläinen (2020) nämner att det är vanligt förekommande fenomen bland utmattade.

Ilska och aggression under sjukskrivningstiden återfanns hos några respondenter, när de upplevde att förmannen skulle ha kunnat förhindra utmattningen med att visa mera stöd i arbetet före utmattningen slog till. Aggressionen hittades också hos de respondenter där förmannen inte hade varit i kontakt med de utmattade under sjukskrivningen. Också Boštjančič och Koračin (2014) forskning visade samma känsla för ilska och aggressioner hos de utmattade, i deras studie återfanns denna känsla hos de utmattade när de hade återgått till arbetet och upplevde att ingen såg eller brydde sig om dem. Ilska är en vanlig reaktion hos en utmattad och nämns av Hakanen i Arbetshälsoinstitutets (2019) forskning om utmattning. Mehiläinen (2020) nämner att utmattade ofta upplever cynism, och det upplevdes bland respondenterna även i den här studien.

I avhandlingens resultat är uppgivenhet kategoriserad som en negativ känsla och många av respondenterna kände uppgivenhet vid återgången. Den här uppgivenhetskänslan som beskrivs av de utmattade i den här studien är nära besläktad med den känsla av ilska som Boštjančič och Koračin (2014) hittade i sin forskning vid återgången till arbetet. Där de tidigare utmattade kände ilska av att ingen såg eller brydde sig om dem. I den här studien så beskriver respondenterna mera en uppgivenhet eller bedrövelse när förmannen inte varit på plats när de återgått till arbetet eller att förmannen inte har engagerat sig den första dagen eller under den första tiden. Enligt Kruse (2016) så skall förmannen vara på plats den första dagen och vara engagerad och närvarande de första veckorna och ha uppföljningsmöten så att den utmattade ska få positiva känslor av att vara tillbaka. Inplanerade uppföljningsmöten behövs, där förmannen på nytt behöver visa sig empatisk och förtroendeingivande.

Det visade sig även att många respondenter upplevde depression, där skuldkänsla var en av känslorna i kategoriseringen. Nästan alla respondenter kände av skuldkänslor när de lämnat på sjukskrivning, de ansåg sig ha svikit sig själva och arbetsgivaren med att de inte har orkat med arbetet. Även skuldkänslor uppstod när de utmattade såg kollegor under sjukskrivningstiden. Denna skuldkänsla bottenar sig eventuellt på den upptäckt som Maslach och Leitner (1999) upptäckte i sin forskning. Uppfattningen var att människor blir utbrända på grund av brister i karaktären, beteendet och produktiviteten, med denna inställning så är det människorna som är problemet och lösningen på problemet är att ändra på eller bli kvitt dem. Men egentligen är det inte är människorna som är problemet, utan det beror på den sociala miljö där de drabbade arbetar. Det är arbetsplatsens organisation som strukturen och sättet att fungera som formar samspelet mellan människorna samt hur arbetsuppgifterna utförs, när det sen inte finns utrymme för den mänskliga sidan så ökar risken för utmattning. Att det är ett misslyckande från arbetsgivarens sida nämns också bland svaren av respondenterna i studien.

Maslach och Leitner (1999) gjorde följande tre upptäckter i sin forskning om utmattning, den första upptäckten var känslomässig utmattning eller att vara tömd på positiva känslor. Den andra upptäckten var skapandet av en känslomässig distans för att skydda sig själva mot en känslomässig utmattning. Detta förde med sig skuldkänslor, som var irrationell då orsakerna till individens bristande välbefinnande fanns i hur arbetet var organiserat. Den tredje upptäckten var en kris i individens professionella roll eller prestation, vilken inte kan observeras utan det är en upplevelse för den drabbade individen. De här tre upptäckterna överensstämmer rätt bra med vad respondenterna har upplevt i sin utmattning med avseende på den känslomässiga aspekten. De här tre upptäckterna stämmer väl ihop med de orsaker till de upplevda känslorna som avhandlingens respondenter har känt av.

I resultat avsnittet kommer det även fram att respondenterna har haft mycket olika känslor om sin kontakt med professionella, som läkare och psykologer. Hälften av respondenterna hade upplevt ett stort stöd och förståelse och känt av ett positivt bemötande med trygghet. Nästan hälften av respondenterna kände att de inte fick det önskade bemötande samt någon förståelse av läkare eller psykolog, de upplevde en uppgivenhet att träffa läkare och psykolog. Bristen på erfarenhet hos läkare och psykolog nämndes som orsak till att de inte fick det där förtroendet. De här mycket varierande känslorna bland respondenterna kan också hittas i undersökningen gjord av Boštjančič och Koračin (2014). De beskrev de utmattades upplevelser av professionella som väldigt individuella. Respondenterna hade besökt flertalet professionella, men endast en del av besöken hade resulterat i något positivt. Många av de professionella var inte bekanta med utmattning eller förstod inte innebörden av utmattningssyndrom.

I den här avhandlingen var det några respondenter som uttryckte att de kände en större stress och uppgivenhet när sjukskrivningen endast varade i en eller två veckor i början av sjukskrivningstiden. Läkare behöver förklara varför de skriver korta sjukskrivningarna till en början, för det kunde minska stressnivån samt påskynda återhämtningsförloppet.

5.2 Tidigare utmattades arbetstagares syn på förmannens insats vid återintegreringen till hens arbete

Respondenternas svar på de frågor som gjordes under intervjun som skulle ge svar på den här forskningsfrågan var väldigt splittrade. Respondenterna har upplevt både positiva och negativa bemötanden från förmannen. Upplevelsen att ett negativt bemötande under sjukskrivningstiden svängde till ett positivt bemötande när den utmattade kom tillbaka till arbetet uppdagades också.

De respondenter som upplevde ett positivt bemötande från förmannen under sjukskrivningstiden och under återgången, nämnde empatiskt bemötande, hen var förtroende ingivande som byggde relationen vidare samt visade sin förståelse. Att förmannen undvek arbetsrelaterade ämnen i de samtal mellan den utmattade och förmannen som gjordes under sjukskrivningen upplevdes som en förståelse. Det här agerandet av förmannen beskrivs också av Hilmansson (2012) när det är viktigt att skapa ett förtroende och ett stödjande till den man pratar med. Dessutom nämnde respondenterna i studien att förmannen hörde av sig med jämna mellan rum. Kruse (2016) skriver att som chef är det viktig att man tar sig tid för att höra på sin medarbetare, både empatiskt och med aktivt lyssnade, det leder till att den utmattade känner sig trygg i situationen och chefen kan eventuellt få svar på alla sina frågor utan att egentligen ställa så många frågor. Chefen måste redan i ett tidigt skede visa sitt genuina intresse hur det går och

hur den sjukskrivne mår. Samtidigt behöver chefen involvera sig själv i vilka åtgärder som behöver göras för att få medarbetaren tillbaka till jobbet. Det här bemötandet upplevde några av respondenterna under sin sjukskrivning samt vid återgången tillbaka till arbetet. Förmannen hade ett lösningsfokuserat bemötande, det vill säga hen ville hitta en bra lösning hur den utmattade skulle kunna komma tillbaka till arbetet på ett bra sätt. Ett bra exempel som en respondent nämnde var att förmannen försökte planera var hen skulle sitta under möten. Förmannen planerade att medarbetaren i det här fallet skulle sitta nära en utgång för att ha möjlighet att gå ut. Det här nämns också av Holmér (2019), att ha närhet till en utgång är viktigt om man upplevt ångest. De respondenter i studien som känt välvilja och ett positivt bemötande av förmannen under sjukskrivningstiden fortsatte ha samma känsla också efter återgången till arbetet och den närmaste tiden efter återgången. Intressant var att en respondent i studien konfronterade sin förman vid återgången till arbetet, och tog upp hans nonchalans under sjukskrivningstiden. Det ledde till att förmannen ändrade sitt beteende och den utmattade kunde få förtroende för förmannen. Även stödet och empatin som saknats under sjukskrivningstiden hittades. De respondenter i studien som upplevde ett positivt bemötande av sin förman hade också uppföljningsmöten enligt vad de kommit överens om. Detta förfarande stöds också av Kruse (2016), som skriver att vid återgången behöver chefen hålla diskussioner med medarbetaren med jämna mellanrum. Ett tydligt mönster i studien var att de utmattade som upplevde ett positivt bemötande av sin förman under sjukskrivningstiden också hade samma upplevelse under och efter återgången till arbetet.

Negativt bemötande från förmannens sida kände nästan alla respondenter av någon gång under återintegreringstiden, de upplevde ofta nonchalans från förmannens sida. Under sjukskrivningstiden upplevdes nonchalans när förmannen inte hörde av sig överhuvudtaget. Det här strider direkt emot vad Kruse (2016) skriver. Chefen har ansvar att komma överens med medarbetaren hur och hur mycket man ska hålla kontakten den första tiden. Det kan vara att chefen vill visa hänsyn och kanske också behöver visa hänsyn till den sjukskrivne, men chefen får inte lämna en sjukskriven i total tystnad. Det kan vara att den sjukskrivne endast vill bli kontaktad på sms till en början och det är helt ok, det viktiga är att chefen visar att hen bryr sig. Att förmannen pratade om arbetsrelaterade saker eller rent av arbetsuppgifter är något som upplevdes som mycket nonchalant och en bedrävelse infann sig hos respondenterna i studien som upplevt detta. Det fanns respondenter som upplevde att förmannens sätt att prata inte var empatiskt, de upplevde att förmannen ringde bara för att det hör till. Ett sådant beteendet strider även mot vad Kruse (2016) skriver, att chefen har ett ansvar för att förmedla positiv information som att medarbetaren är viktig för företaget och gruppen. Chefen ska på ett förtroendefullt sätt

få fram att hen vill hjälpa medarbetaren, och det hjälper den utmattade att höra positiva saker för att kunna bygga upp självförtroendet och framförallt självkänslan.

Några respondenter upplevde att förmannen inte var förberedd inför trepartssamtalsmötet och ingen plan för hur återgången skulle genomföras var gjord. En respondent hade upplevt att arbetsgivaren var av den åsikten att ett trepartssamtalsmöte inte är nödvändigt. Enligt Kruse (2016) ska chefen ha en plan klar inför mötet, men under mötets gång ska en mera detaljerad plan struktureras hur återgången och arbetsuppgifterna ska förlöpa. Chefen behöver också prata med medarbetaren före återgången på ett mycket empatiskt och förtroendegivande sätt och förmedla att hen får allt stöd som hen behöver för att säkra en trygg återgång.

Mer än hälften av respondenterna i studien upplevde ett nonchalant beteende av förmannen den första dagen tillbaka på arbetet. Förmannen var endera inte på plats och mötte dem eller så hälsade hen bara med ett hej i förbifarten, de utmattade berättade att det tog nån vecka innan förmannen pratade med dem. De andra respondenterna däremot hade inplanerade möten med förmannen direkt när de kom tillbaka till arbetsplatsen, för att diskutera känslorna kring återgången och arbetsuppgifterna. Det här bemötandet uppskattades av de utmattade och deras relation till förmannen stärktes. De respondenter som inte fick stöd och välkomnande den första dagen och de därpå följande veckorna, upplevde också senare när uppföljningsmötena hade påbörjats att förmannen inte engagerade sig i mötena och senare bara avbokade dem. Kruse (2016) skriver att chefen ska prioritera diskussioner med medarbetaren en gång i veckan till att börja med. Diskussionerna ska vara inplanerade i kalendern så att de verkligen hålls och medarbetaren kan känna trygghet och att hen är betydelsefull. Hen ska inte behöva känna sig att hen blir lämnad till sitt öde och behöva ha kontroll över allt själv. Under dessa diskussioner ska chefen ta upp hur det känns för medarbetaren att vara tillbaka, hur återanpassning förlöper, hur det går med arbetsuppgifterna, om någon arbetsuppgift behöver tas bort eller om mera arbete kan ges.

Hälften av respondenterna hade upplevt att förmannen hade okunskap om utmattning och var handfallen i sitt bemötande både under sjukskrivningstiden samt under den första tiden tillbaka på jobbet. Denna upplevelse återspeglades i att det som utlovats och planerats under trepartssamtalet inte blev utträttat. De utmattade upplevde också att förmannen hade ett oengagerat och tillgjort beteende under de samtal som fördes under sjukskrivningen. Därtill upplevdes att förmannen förde samtalen utan empati. Även förmannens beteende under uppföljningsmötena efter återgången upplevdes som oengagerat, oäkta och utan empati. Kruse (2016) och Hilmansson (2012) skriver att empati och förtroendegivande samtal är viktiga

pusselbitar för en förman, för att kunna integrera en utmattad på ett tryggt sätt tillbaka till arbetslivet igen. En respondent i studien upplevde att förmannen inte hade den sociala kompetens och empatin som behövs för att kunna integrera en utmattad tillbaka till arbetslivet, denna upplevelse kan delvis överensstämma med Ericssons (2010) studie om hur chefer upplever en utmattads återgång. Ericsson (2010) skriver att cheferna själva måste sätta mycket tid på samtal och uppföljning med den drabbade medarbetaren, samtidigt som de är rädda att inte hinna med sitt eget ordinarie arbete. Cheferna kände också en oro över sitt agerande i processen när den drabbade medarbetaren skulle återgå i arbetet. Förmannens oro kom ifrån frustrationen att inte veta om de gjorde rätt eller fel, men också skuld känslor över att de inte hade insett att medarbetaren var överbelastad och i riskzonen att bli utmattad själva.

Några respondenter i studien upplevde att förmannen hade ett skuldbeläggande beteende. De kände att de var tvungna att ta ansvar för att uppge när de kommer tillbaka till arbetet, även om de inte själv kunde förutspå något datum. En annan upplevelse var att känna pressen av förmannen att den utmattade skall återgå till samma arbetsuppgifter utan vetskapen om hen klarar det. Kruse (2016) skriver att "När tror du att du är tillbaka?" är en fråga som ofta ställs till den utmattade från arbetsgivarens håll. Det är en fråga som är av stor betydelse för arbetsgivaren när och hur planeringen sköts, men kan vara mycket stressande för en som är sjukskriven. Kruse (2016) fortsätter att alla som återgår i arbete är olika och i olika stadier av sin rehabilitering, därför är det viktigt att chefen diskuterar återanpassningen och arbetsuppgifterna. Det finns personer som kan ta på mera uppgifter redan från början eller sådana uppgifter som hen gjort tidigare, men då behöver chefen ta i beaktande att de ska vara enklare och utan tidspress. Det behöver finnas en plan för återgången som man följer och fasar in tillbaka till arbetsuppgifterna.

5.3 Tidigare utmattade arbetstagares upplevelser av önskvärt agerande av en förman vid återintegreringen till arbetet

Svaret på den här forskningsfrågan formades av de positiva bemötanden som respondenterna upplevt samt deras rekommendationer och önskan om en förmans agerande som identifierades i studien.

Genomgående ett av de första svaren i studien hos alla respondenter är att förmannen visar empati under hela återintegreringsprocessen. Också att den utmattade känner att förmannen har förståelse vad hen går igenom och skapar förtroende är viktigt. De här synpunkterna stöds av Kruse (2016) och Hilmarsson (2012) som anser att det är viktigt att förmannen tar sig tid att höra på sin medarbetare. Förmannen behöver visa empati och aktivt

lyssnade, för att skapa förtroende och stödjande i en konversation. Det här bemötandet stärker självkänslan hos den utmattade. Till det empatiska bemötande räknas också vilka ämnen som diskuteras mellan den utmattade och förmannen. I ett tidigt skede av sjukskrivningen är det inte lämpligt att prata om arbetet eller arbetsrelaterade uppgifter, men när återgången närmar sig så är det viktigt att diskutera och planera arbetet och återgången till arbetsuppgifter. I detta skede är det empatiskt att faktiskt prata om det.

Några respondenter nämner i studien att de också tycker att förmannen ska vara lyhörd i diskussionerna med den utmattade. Resultatet i studien av Staaf (2018) visade följande förväntningar på socialt stöd av en chef: lyhördhet, empatiskt bemötande samt visa tillit till den utmattade som viktiga faktorer i återintegreringsprocessen. Resultaten från de båda studierna stödjer varandra.

En respondent nämnde att förmannen ska se över arbetsrutinerna på arbetsplatsen efter en sjukskrivning på grund av utmattning. Förmannen behöver identifiera orsaken till den stressiga situationen som senare ledde till en utmattning för en medarbetare. När orsaken är identifierad behöver förmannen se över arbetsrutinerna och införa nya rutiner och processer så att arbetet kan utföras på ett säkert och tryggt sätt. Työsuojelu (2015) beskriver också detta i den finländska arbetarskyddslagen att arbetsgivaren är skyldig att främja säkerheten och hälsan på arbetsplatsen. Det innebär att arbetsgivaren ansvarar för arbetarskyddet i sin helhet. Arbetsgivaren ska med stöd av arbetarskyddslagen oavbrutet se över arbetsmiljön och identifiera risker som är förknippade med arbetet. Arbetsgivaren skall vara medveten om de risker och missförhållanden som är vanliga för branschen och bekämpningen av dessa. Arbetsgivare har skyldighet att vidta åtgärder, utreda olycksfall och hälsoolägenheter. Arbetsgivaren ska också följa upp effekten på de åtgärder som gjorts för hälsan och säkerheten, samt vid behov vidta ytterligare åtgärder. Kruse (2016) skriver också att det är viktigt att chefen analyserar och ifrågasätter arbetsrutinerna och funderar vad som gått fel om en medarbetare blir utmattad och sjukskriven och vad som kunde ha gjorts för att undvika situationen, i figur 10, finns typiska frågor som en förman kan ställa till sig själv.

Nästan alla respondenter var av den åsikten att förmannen ska vara i kontakt med jämna mellan rum under sjukskrivningen, men på den utmattades villkor. Några respondenter nämnde även att de tycker att förmannen behöver diskutera direkt då sjukskrivningen börjar, på vilket sätt och hur ofta den utmattade vill bli kontaktad av hen. Detta stöds av Kruse (2016) som skriver att en chef har ansvaret att komma överens med medarbetaren hur och hur mycket man ska hålla kontakten den första tiden. Det kan vara att den sjukskrivne endast vill bli kontaktad på sms till en början och det är helt ok, det viktiga är att chefen visar att hen bryr sig.

Hälften av respondenterna var av den åsikten att förmannen och den utmattade planerar återgångsplanen innehållande arbetsuppgifterna tillsammans. Den här planen ska vara klar när den utmattade är tillbaka första dagen på jobbet. Denna tanke stöds av Kruse (2016) som anser att en första plan skall vara färdig gjord av förmannen till trepartssamtalet, och där utformas den slutliga återgångsplanen tillsammans med den utmattade, läkare och psykolog.

Några respondenter var av den åsikten med återgångsplaneringen att den behöver göras på ett individuellt plan för de utmattade, samma plan kan inte följas för alla då alla är olika individer. Detta resonemang kan ta stöd av Kruse (2016) som skriver att alla människor reagerar olika när någon frågar hur de mår, detta beror på personlighet. Förmannen ska tillsammans med medarbetaren gå igenom olika förslag om hur sätta upp arbetet för att uppfylla medarbetarens behov.

Många av respondenterna var av den åsikten att en förman behöver skaffa sig kunskap om utmattning, om hen inte besitter kunskapen från tidigare. För en förman med kunskap inom området är det också lättare att planera vilka typer av arbetsuppgifter som är lämpliga och hur hen skall bemöta utmattade både under telefonsamtal samt under träffar och möten. Kruse (2016) skriver att chefen inte bör ge sådana arbetsuppgifter där medarbetaren utsätts för kund- eller klientkontakt. Kontakter med andra människor där hen ska bidra på ett professionellt sätt kan bli för mycket. Koncentrationsförmågan är inte ännu är på plats vid återgången vilket gör att medarbetaren kommer att missa mycket information, som i sin tur leder till att medarbetarens självförtroende ytterligare sjunker. Några respondenter var också entydiga att direkt kundkontakt är en arbetsuppgift som inte borde planeras för den som återgår till arbetet efter en utmattning.

I den här studien framkom det också att förmannen borde fundera på praktiska lösningar före en utmattad återgår till arbetet, som om den utmattade är ljudkänslig eller kan hen sitta i ett öppet landskap. Kruse (2016) skriver att även kontorslandskap kan vara en fälla för den utmattade att kunna återgå på ett säkert sätt till arbetet. Kontorslandskap där ingen har en egen plats och antal platser är begränsade har sina positiva sidor med högt utnyttjande av ytan samt möjlighet till socialt utbyte. Forskning har dock visat att den här typen av arbetslandskap försämrar koncentrations- och prestationsförmågan, vilket redan är en utmaning för den som återgår till arbetet. I sådana arbetsmiljöer behöver hen som återgår till jobbet först träna upp förmågan att klara av ljud och trängsel.

Vid återgången var respondenterna i studien av den åsikten att första dagen och direkt den utmattade kommer till arbetet, skall förmannen ha bokat in ett möte där de diskuterar igenom arbetsuppgifterna och känslorna kring återgången. Förmannen behöver vara empatisk

och förtroende ingivande i detta första möte samt var lyhörd för osäkerhetskänslor hos den utmattade. Viktigt är att den plan för återgången som gjorts upp följs, men den kan vid behov revideras. Respondenterna tycker att det behöver finnas inplanerade möten samt att förmannen tar initiativ till spontana kaffemöten. Att chefen visar engagemang, lyhördhet och sitt stöd, höjer det motivationen och självkänslan för den utmattade medarbetaren. I de inplanerade uppföljningsmöten ska förmannen följa upp måendet och arbetsmängden. Arbetsmängden behöver vara på en lämplig nivå, för lite arbete gör arbetstagaren omotiverad och för mycket arbete stressar arbetstagaren, anser några respondenter. Kruse (2016) nämner också betydelsen av att återgångs planen följs. Vid förändringar så skall också den revideras och dokumenteras på nytt så att både förmannen och den utmattade har samma förståelse hur integrering görs. Även när medarbetaren har varit i jobb några månader är fortsättningsvis uppföljningsmötena viktiga, de behöver inte nödvändigtvis vara en gång i veckan. Viktiga saker som chefen skall göra på uppföljningsmötena är att få veta hur den utmattade lyckas med arbetet samt hålla koll på hur hen mår. Ännu behöver chefen få veta hur arbetet förlöper, upplever medarbetaren att det har varit passligt tempo eller har det gått för snabbt, men det kan också ha varit ett alltför lugnt tempo. Visst behöver medarbetaren den lugna starten med att bara bekanta sig någon dag, men en alltför lugn start med just inga arbetsuppgifter eller för enkla uppgifter kan leda till en ännu större motivationsbrist och det blir tråkigt på jobbet.

Respondenterna i studien gjord av Staaf (2018), förväntade sig att planeringen av arbetsuppgifterna skulle vara väl gjord. Förmannen skall vara i kontakt med de övriga kollegorna i återgångsprocessen och ge regelbundna upplysningar. Resultaten visar också att de utmattade förväntar sig socialt stöd av chefen och att hen ansvarar för dem och värnar om sina medarbetare på ett tryggt sätt. Detta överensstämmer mycket bra med resultatet ur den här studien.

I den här studien var respondenterna av den åsikten att förmannen absolut inte får pressa en utmattad tillbaka till arbete eller att kräva någonting av en utmattad under sjukskrivningen. Efter att den utmattade har återgått tillbaka till arbetet så ska kraven inte vara för stora på den utmattade. Förmannen skall istället vara flexibel med arbetsuppgifter och arbetstider samt att de utmattade i mån av möjlighet kunna jobba hemifrån. Liknande resultat, det vill säga att tidigare utmattade har förväntningar på flexibla arbetstider, har erhållits i studien av Staaf (2018). Kommunförbundet (2019) skriver att flexibel arbetstid, flexibel plats för arbete, bra introduktion till arbetet, god kommunikation samt bra ledarskap är bra riktlinjer för minskad risk för utmattning. Kruse (2016) skriver att chefen behöver anpassa arbetssituationen tillfälligt, en del uppgifter kan tas bort, arbetsgivaren och chefen kan acceptera ett långsammare

arbetstempo, ställa lägre krav på produktiviteten samt bara sätta fram en uppgift i taget till den utmattade.

En respondent nämner att arbetsgivaren och förmannen inte ska förvänta sig att en tidigare utmattad är tillbaka med full energi och med samma arbetsduglighet som tidigare. Resonemanget bekräftas också av Kruse (2016), det är viktigt för en chef att förstå att man inte behöver vara till 100% återställd för att återgå till jobbet. Rehabiliteringsprocessen fortsätter även fastän man börjat jobba. Den utmattade medarbetaren kan gradvis återgå till jobbet och hen ska inte tänka sig att prestera på topp direkt från början. Den som varit sjukskriven ska istället vänja sig med att kunna jobba, samt att med små steg börja möta och klara av kraven som ställs beroende på hur hen orkar.

Den sociala intelligensen är något som berörs av alla respondenter på ett eller annat sätt. Förmannen behöver ha förmågan att tänka mera på den utmattade än sig själv, visa sin empatiska sida vid diskussioner med den utmattade. Förmannen ska även kunna se situationen ur den utmattades synvinkel och sätta sig in i hens perspektiv, visa sin förståelse för hur en utmattad kan känna sig. En förman förväntas kunna prata och diskutera med andra människor med empati och en social kompetens. Hilmarsson (2012) skriver om samtal med känslomässig intelligens, där förtroende och byggandet av positivism är centrala begrepp i samtalet för ett effektivt samtal.

En respondent säger sig ha varit lyckligt lottad med en chef som var mycket empatisk och därför anser hen att det borde finnas skolning för förmän hur de beter sig på ett empatiskt sätt, vilket är en social intelligens. Detta resonemang får stöd från undersökningen som Ericsson (2010) gjort. I den visade sig att cheferna efterlyste hjälp och information samt stöd från arbetsgivaren att identifiera tidiga signaler för utmattning, detta för att kunna undvika både oro och skuld på det egna agerandet. Cheferna önskade också tips och andra råd hur de rent arbetsmässigt ska gå till väga när en medarbetare återgår till arbetet, till exempel hur föra ett individuellt samtal med medarbetaren. Cheferna önskade också mera kunskap om stress och utmattningssyndrom så att de själva bättre ska förstå medarbetaren.

5.4 Faktorer utöver förmannens stöd, upplever en tidigare utbränd som betydelsefulla för en lyckad återgång till arbetet

Ur respondenternas svar utkristalliserades sju kategorier av andra faktorer som varit betydelsefulla för de utmattade i den här studien för en lyckad återgång. Det visade sig att fyra av de sju kategorierna var sådana som de utmattade själva var den drivande faktorn, medan de resterande tre var andra sociala faktorer.

Resultatet visar var att de utmattade ansåg att det är viktigt att få sjukledigt och få distans till arbetet. Hälften var av den åsikten att vila var viktigt första tiden av sjukskrivningen för att få tillbaka energi och lusten att göra saker. Kruse (2016) skriver också att sjukskrivningen kan delas in i faser och i den första fasen är det vila och återhämtning som är prioritet nummer ett.

De flesta respondenter var också av den åsikten att motion och vara ute i naturen är en viktig bit av den egna rehabiliteringen. Att få rutiner i vardagen var en sak som nästan hälften nämnde. Att få tid för sig själv och tänka mera på sig själv under sjukskrivningen var andra faktorer som ansågs viktigt. Alla respondenter tycker att det är viktigt att prata ut om utmattningen med någon, att ventilera sina känslor. Några respondenter berättade att deras små hemmaprojekt gav självförtroende och att återigen orka komma ut bland människor var en viktig framgång i processen att återgå till arbetet. Respondenternas åsikter och tankar bekräftas av Kruse (2016), det är viktigt att man försöker hålla igång en aktivitetsnivå, som gör att man inte faller ner ännu djupare i depressionerna som till exempel sover bort dagarna. Det är viktigt att hålla grundrutinerna i vardagen, som att äta, sköta sin hygien och gå ut. Också motionen är en viktig del av rehabiliteringen, för att få energi och må bättre. Motion och träning är också en dämpande faktor mot oro och ångest. Att träffa människor och då en vän eller vänner där den utmattade känner sig avslappnad och kan prata ut är ett viktigt steg i återhämtningen.

Hälften av respondenterna har lärt sig att säga ifrån när det har blivit för mycket arbetsuppgifter samt lärt sig delegera uppgifter. Också att boka tid för eget arbete i kalendern underlättar under en vanlig arbetsdag, när inte många möten kan bokas efter varandra. Kruse (2016) skriver att för en arbetstagare gäller det att ta ansvar och sätta gränser för arbetstiden och arbetsmängden.

Att acceptera sin situation, som att förstå att jag är utmattad och att det inte är mitt fel, är en viktig del av rehabilitering enligt respondenterna i studien. De skuld känslor som infinner sig ska inte den utmattade behöva bära, det är viktigt att förstå att det inte är den utmattades fel att hen är sjukskriven, förståelsen att det inte är eget fel är en del i processen till återhämtningen. Maslach och Leitner (1999) skriver att ofta beskyller människorna på individen vid en utmattning, men det är egentligen arbetsplatsens organisation som strukturen och sättet att fungera som kan vara en av orsakerna.

Några respondenter berättade att de kände skuld av att vara ute i skogen, motionera eller göra andra roliga saker. Andra sade att de tycker det var viktigt i återhämtningen att göra roliga saker och utföra sina små hemmaprojekt. Kruse (2016) framhåller också att det är viktigt att göra saker som man tycker om, som att träffa vänner, aktivera sig i sina hobbyer eller motionera, det är ett av stegen i återhämtningsfasen och vägen tillbaka till arbetslivet.

Hälften av respondenterna i studien berättade att de upplevde att större kunskap om utmattning hjälpte dem i återhämtningsprocessen, här var internetsidor, sociala medier och böcker om utmattning viktiga pusselbitar. Också läkare och psykologer var viktiga för återhämtningen hos hälften av respondenternas, i de fall de kände trygghet och förtroende för dem. Respondenterna fick även mera kunskap om utmattning av läkare eller psykologer. Kruse (2016) skriver också att det är viktigt att få hjälp av professionella för att förstå vad utmattning är och vad den kan göra mot en, samt att förstå att man är utmattad. Sedan kan de hjälpa en med verktyg hur man kan återhämta sig, ge verktyg hur man kan få nya arbetsrutiner.

Kruse (2016) skriver också om betydelsen av att känna sig välkommen tillbaka till arbetet och man får ett välkomnande av kollegorna, för det kan vara en mycket jobbig situation för den som varit utmattad. Kruses (2016) påstående bekräftar respondenternas åsikter av hur viktigt välkomnandet är från kollegorna, att de med öppna famnar välkomnar en utmattad tillbaka. Det är även viktigt att också kollegor har förståelse vad en utmattning är och vad en utmattad går igenom.

En respondent tyckte att det är en del i återhämtningsprocessen att fara tillbaka till arbetet och utsätta sig för saker som kan uppkomma där. Detta resonemang understöds också av Kruse (2016) och Holmér (2019) som bland annat nämner olika situationer på arbetet som tidigare orsakat stress, ångest eller en panikattack mycket väl kan återkomma vid återgången. I sådana situationer är det viktigt att komma ihåg att det inte är farligt och att hen klarar det. Psykologer kan lära ut verktyg hur man behåller sig till sådana situationer och behålla lugnet. Andra saker som psykologer kan uppmana är att och göra saker som förebygger stress, som till exempel ta pauser eller lunchpromenader under arbetsdagen.

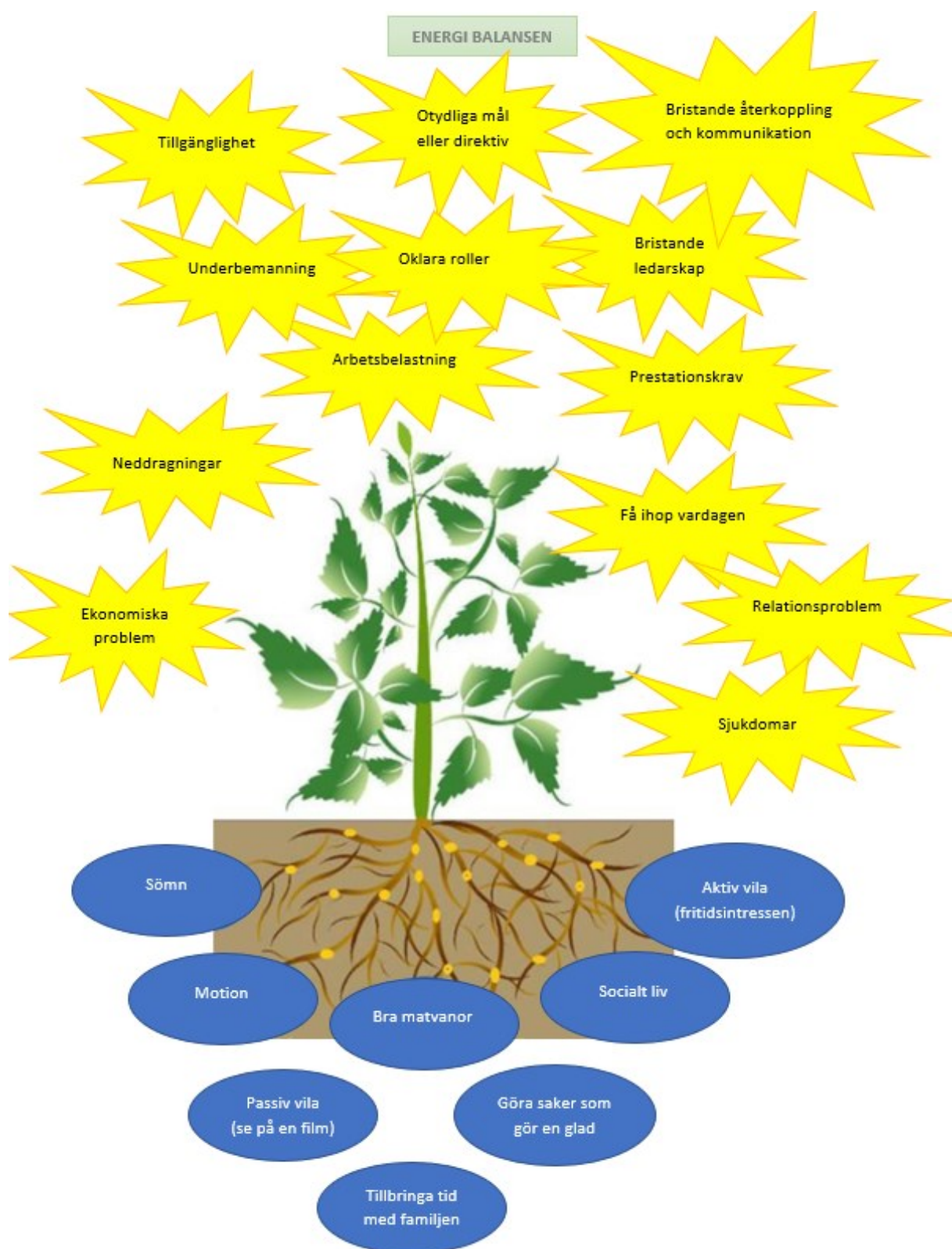
Att ljud är en sak som påverkar återgången upplevde nästan hälften av respondenterna i studien, då de tyckte att öppet kontorslandskap var en olämplig miljö med för mycket ljud och rörelser. Det försämrade deras koncentrationsförmåga och de hade svårt att utföra arbetet. Två av respondenterna hade egna rum som de kunde söka sig till för att få lugn och arbetsro. Det här är något som även Kruse (2016) nämner att den moderna kontorsarkitekturen med öppna landskap och fri sittordning är till nackdel för återgången, då en utmattad redan har svårt med koncentrationen samt ofta är ljudkänslig.

De sociala kontakterna var en av de viktigaste bitarna i återhämtningen tyckte respondenterna, de kunde vara familjen, föräldrar, vänner men även obekanta människor som själva hade varit utmattade. Också kontakten med professionella som läkare och psykologer nämndes. Här nämnde respondenterna att de fick stöd, förståelse och någon att prata med, men också hjälp med vardagliga sysslor. Betydelsen av att man får förtroende och rätt kontakt med

psykologen och läkaren är någonting som respondenterna ansåg vara mycket viktigt, annars upplevs det som att besöken hos dem inte hjälper. Kontakten med vänner och familjen är viktig skriver också Kruse (2016), att de har förståelse och finns där för en och att den utmattade kan prata ut inför dem. Vid arbetsrelaterad stress är det mycket viktigt att den utmattade får hjälp av en professionell som en psykolog, då det inte bara hjälper med en sjukskrivning. Den utmattade behöver få hjälp och verktyg hur hen ska förhålla sig till den svåra situation som hen befinner sig i. Det är inte tillräckligt att man bara pratar om situationen med någon, utan den utmattade behöver få prata med en professionell om sitt mående och varför hen mår på detta vis. Den utmattade behöver få verktyg som gör att hen kan ändra sitt beteende och då ta sig ur situationen i ett längre perspektiv.

Hälften av respondenterna nämnde att de tyckte att en viktig del av återhämtningen var att träffa andra som hade varit utmattade, för att utbyta tankar, känslor och erfarenheter. En respondent efterlyste att det borde finnas någon typ av stödperson och då inte en psykolog eller läkare. Det borde vara en person som tidigare har varit utmattad och som man kan utbyta tankar och erfarenheter med. Rekommendationer om att träffa tidigare utmattade för kamratstöd kunde inte hittas i tidigare forskning.

Figur 17 ger en översikt av faktorer som ger respektive förbrukar energi hos en människa. I bilden illustreras människan som en planta som torkar ut, alltså blir utmattad, om inte tillräckligt med vatten och näringsämnen tillförs genom rötterna. Alla faktorer i bilden, alltså både de som ger energi och som slukar energi, nämndes på ett eller annat sätt av respondenterna i studien.



Figur 17. Illustration av energibalansen (egen bild). I de blå cirklarna ses faktorer som ger energi, och i gula stjärnor faktorer som tar energi.

6 Slutdiskussion

En avslutande diskussion om avhandlingens empiri förs i det här kapitlet. Inledningsvis granskas den metod som valts i avhandlingen kritiskt och senare klargörs studiens begränsningar. Därefter diskuteras resultatets implikationer för fortsatt utvecklande av processen hur återintegrera utmattade arbetstagare. Avslutningsvis behandlas och klargörs avhandlingens bidrag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Metoddiskussion

Argumentationen för valet av kvalitativ inriktad metod, intervju baserad, beskrevs i det tidigare kapitlet 3.2. Undersökningens resultat och riktighet samt konsistensen har beskrivits i kapitel 3.5. I det här kapitlet riktas koncentrationen på en kritisk granskning av metoden samt att begränsningarna till undersökningen klargörs.

Urvalet är begränsat till tidigare utmattade arbetstagare i Svenskfinland. Då urvalet är heterogent samt representerade från olika delar av finlandssvenska orter så kan resultatet generaliseras ur finlandssvenskt perspektiv. Då urvalssamplet uppfyllde kriterier som beskrevs i kapitel 3.4.4 så ökar möjligheten att överföra resultatet till andra studier, vilket nämndes av Merriam (2009). När resultatet är framtaget ur en finlandssvensk representerad grupp, kan inte resultatet ses som heterogent med avseende på språk och då generaliserbart i övriga Finland. Om även finskspråkiga hade valts med i urvalet hade ett resultat blivit mera generaliserbart för den finländska befolkningen. De fördelar som ytterligare hade generaliserats av finskspråkiga respondenter uppvägs trots allt inte av de nackdelar som hade uppkommit. Det vill säga de språkliga fördelarna under intervjuerna skulle inte ha fungerat på ett tillfredställande sätt, detta nämns också av Cohen m.fl. (2011). Detta är något som även jag framhåller då mitt modersmål är svenska och jag inte hade haft samma förutsättningar att göra en intervju med så mycket känslor i mitt andra språk, finskan. Jag hade inte haft möjligheten att läsa av respondenterna på samma sätt och eventuellt inte haft samma upplevelse för deras känslomässiga sida i språket. Den språkliga faktorn hade också avspeglat sig i analysen av datamaterialet, där jag eventuell inte kunnat återspegla känslorna eller de språkliga nyanserna med rätt omdöme som jag har ur ett svenskt språkigt datamaterial.

När det gäller undersökningen kan kritik läggas fram mot den använda metoden av frågeställningar, när det inte är möjligt att mäta en upplevelse eller synsätt i absolut bemärkelse (Reid, 2006). Svaren ur intervjuerna kan ändå särskiljas och klarläggas med analyser och jämförelser av de kategorier som gjordes. Ur intervjuerna återspeglas respondenternas egna självrapporterade beteende eller upplevelser, vilket inte nödvändigtvis behöver överensstämma

med deras verkliga beteende eller upplevelse. Den här typen av självrapportering används ändå i undersökningar med kvalitativ metod som behandlar upplevelser och beteenden. Tidigare studier har gjort om självrapportering och resultaten har visat att den självrapporterade upplevelsen stämmer relativt bra ihop med den verkliga upplevelsen. Det är inte heller säkert att respondenternas upplevelser har upplevts på samma sätt av andra berörda i sammanhangen, men upplevelserna som respondenterna har upplevt kan ändå inte tas ifrån dem.

När ett symptom för utmattning är minnesproblem som beskrivs av Grossi (2008), Kruse (2016), Perski (2015) och Maslach och Leitner (1999) så kan man se kritiskt på det datamaterial som har blivit självrapporterat av de utmattade. Jag skulle ändå vilja påstå att upplevelser som har satt stora spår i ens liv så minns alla personer ändå, som inte lider av en minnessjukdom. Med beaktande på de minnesproblem som kan uppstå för en utmattad, fanns i ett tidigt skede avsikten att genomföra en gemensam intervju med alla respondenter samlade. Iden var att väcka respondenternas minnen från utmattningstiden. Efter att ha studerat Kroksmark (1987) och rekommendationerna om en trygg intervjumiljö kombinerat med kunskap om utmattning, som behandlats i teoridelen i avhandlingen. Beslöt jag mig för att arrangera individuella intervjuer, med den motivering att respondenterna sannolikt är nervösa och fortsättningsvis känner skam och skuld, vilket skulle eventuellt förhindra uttömmande svar. Fördelarna med de individuella intervjuerna övervinner nackdelen med att eventuellt kunna väcka minnet hos informanten, då en bra kontakt skapades och informanten kände en trygghet under intervjun. Det hade också varit svårt att följa med respondenternas kroppsspråk och miner vid ett gemensamt intervjutillfälle.

Den fenomenografiska intervjumetoden som beskrivs i kapitel 3.4.1 och 3.4.2 var väl lämpad för undersökningen, då upplevelser av respondenterna var det som eftersträvades. Med den ostrukturerade formen kunde jag strukturera intervjun efter respondenterna och återspegla hens tankar och upplevelser samtidigt. Det var möjligt att gå djupare in i respondenternas resonemang i deras upplevelser om så krävdes. I en kvalitativ och fenomenografisk intervju är det av stor vikt att ställa öppna frågor som ger informanten själv möjlighet att följa sina tankar och upplevelser, med kritiska ögon kunde fler än en pilotintervju ha gjorts för att säkerställa intervjutekniken.

Alla intervjuer i undersökningen utfördes genom fysiska eller virtuella personliga träffar. Då intervjuerna genomfördes med personlig kontakt, kunde jag avläsa gester och rörelser hos respondenterna. Med tanke på analysarbetet kunde det ha varit en fördel att filma hela intervjusituationen för att enklare kunna identifiera miner, rörelser eller annat kroppsspråk som kan ge ytterligare information. När fördelar och nackdelar jämfördes mellan

videoinspelning och endast ljudupptagning tog jag stöd av rekommendationerna av Kroksmark (1987). Intervjun skall enligt Kroksmark göras på en plats som respondenten är bekväm med för att få en bättre personlig kontakt, vilket gör att intervjun blir mera avslappnad och leder till bättre resultat. I efterhand kunde konstateras att rätt val av inspelningsmetod för intervjun gjordes, då endast ljudet från intervjun spelades in. Det visade sig nämligen att respondenterna var nervösa och ville träffas i en bekant miljö för dem. Videoinspelning hade inneburit ytterligare anspänning, vilket sannolikt hade verkat hämmande för respondenterna.

6.2 Implikationer

Utgående från avhandlings resultat och stöd av teoridel behandlas i det här kapitlet implikationer som studien har medfört. Resultatet i avhandlingen visar att det finns förbättringar att göra ur de utmattades perspektiv, som förmannens förståelse och agerande, arbetsgivarens och kollegors engagemang, de professionellas och den egna familjens engagemang och förståelse. I det här kapitlet beskrivs de implikationer som framställts av de tidigare utmattade respondenterna mera i detalj.

Förmannen har en av de största rollerna när en utmattad påbörjar sin återintegreringsprocess tillbaka till arbetslivet. Förmannen ska som resultatet i avhandlingen visar visa en djupare förståelse för den utmattade och vara engagerad i den utmattades återgång på ett positivt sätt. För att öka förståelsen behöver det finnas skolningar inom området utmattning, där en förman kan lära sig vad utmattning egentligen är och hur förmannen kan visa sin förståelse, så också den utmattade känner sig förstådd och får förtroende för sin förman. Resultatet visar att utbildningen också borde fokusera på social intelligens och empatisk kommunikation. I avhandlingen återspeglas förmannens personlighet och hans prioriteringar i de utmattades upplevelser från utmattningstiden, vilket visar att utbildning för förmän behövs för att de utmattade ska kunna känna trygghet i återgången. Med utbildning eller skolningar inom området är förmän bättre rustade för att bemöta den svåra upplevelsen som utmattade befinner sig i. Förmännen har då förutsättningar för att på ett engagerat sätt och med positiv inställning trygga de utmattades återgång. Med ökad kunskap om utmattning kan förmän lära sig att identifiera de tidiga tecknen för utmattning hos en medarbetare och ta tag i arbetssituationen före en fullständig utmattning med långvarig sjukskrivning inträffar. Pågående forskning (se kapitel 2.2.1) görs för tillfället för att utveckla en modell för förmän att kunna upptäcka tidig arbetsrelaterad stress samt långt gången stress. Modellen kan komma att utgöra ett viktigt verktyg för förmän.

Resultatet i avhandlingen visar entydigt att de utmattade upplever att utbildning behövs, oberoende av om de själva har en positiv eller negativ bild av sin egen återintegrering. Många av respondenterna har upplevt bristande förståelse och kompetens hos förmannen vid återintegreringen för att de skulle ha känt trygghet och förståelse. Även chefer själva upplever att de behöver både stöd och mera kunskap för att kunna återintegrera utmattade (Ericsson, 2010). Därför borde utbildning inom området prioriteras, för att en lyckad återintegrering skall kunna genomföras.

Ur resultatet kan urskönjas att de utmattade är av den åsikten att arbetsgivaren ska vara mer delaktig i återintegrering än tidigare. HR ska vara del av återgångsplaneringen och även ge information till de utmattade om sjukledighetens tidsramar och annan relevant information från arbetsgivarens aspekt för att trygga återgången och rehabiliteringen. Arbetsgivaren ska även stöda en förman så att hen kan planera återgången på ett säkert sätt, ur intervjuerna framkom det att HR ska kunna stöda en förman i återgångsplaneringen med vilka arbetsuppgifter som är lämpliga för en som återgår till arbete. För det är inte säkert att en förman kan eller förstår innebörden av att ha varit utmattad. Resultatet i avhandlingen visar också att det är av stor betydelse hur den utmattades kollegor välkomnar en tillbaka till arbetet, även här kunde arbetsgivaren ordna skolningstillfällen hur man möter folk på ett empatiskt sätt vid en återgång till arbetslivet. De utmattade i studien visade stor ambivalens inför mötet med sina kollegor. Glädjen var stor men samtidigt förekom oro som visade sig vara obefogad.

Undersökningen visade att kontakterna med arbetshälsovården är av väldigt stor betydelse, och därför är det viktigt att det personliga förtroendet finns mellan utmattade och läkare eller psykolog. Utmattade som känner att de inte får den behövda hjälpen eller förståelsen behöver våga byta läkare eller psykolog. De utmattade i studien upplevde att de från första början behöver få stöd och förståelse av läkare. En önskan bland de utmattade var att läkare skulle skriva ut en längre sjukskrivning från början eller ge förtydligande förklaringar varför de första sjukskrivningarna är korta ur en utmattads synvinkel. Den korta sjukskrivning upplevde några respondenter som väldigt stressande och de upplevde en större ångest. För att undvika ökad stress och ångest, vid sjukskrivningar, kunde ett informationspaket utvecklas eller mera information ges av läkare. De respondenter som upplevde positivt bemötande av läkare och psykologer, upplevde också att de hade mycket erfarenhet av utmattning sedan tidigare. Exempelvis uppskattade de utmattade när läkare eller psykolog kunde berätta mera i detalj vad utmattning innebär, och när de visade förståelse för vad de utmattade går igenom. Fakta och kunskap är något som resultatet i studien visade att de utmattade vill få av läkare och psykologer, därför är det viktigt att de professionella har den rätta erfarenheten.

Att besöken hos psykologerna är viktigt visar resultatet i studien, men utmattade efterlyser en bättre kontakt med psykologerna. Studien visade också att utmattade önskade sig mera råd från psykologerna så de har något som de kan jobba med hemma för att återhämta sig och bygga upp sitt självförtroende på nytt under sjukledigheten.

Av undersökningen framgår en efterfrågan på ett system med stödpersoner med personlig erfarenhet av utmattning. Utmattade kunde i träffar med stödpersonen, eller i stödgrupper, utbyta tankar och erfarenheter. Detta är ett väldigt intressant nytänkande som kunde implementeras företagshälsovården.

Att familjen har eller får förståelse vad utmattning är och vad den utmattade genomlider är bara det ett stöd för en utmattad. Familjens stöd gör att den utmattade kan återhämta sig snabbare då de kan engagera den utmattade att röra på sig och vara uppmuntrande, detta var enligt respondenterna en viktig del i deras återhämtning. Familjens medlemmar har förstås möjlighet och kan söka efter information på internet, men arbetshälsovården kunde ge med ett informationspaket som är riktat till den utmattades familjemedlemmar. Då kunde hela familjen känna sig delaktig och ge stöd och hjälp åt den utmattade. Även partnern eller en annan viktig person för den utmattade kunde följa med till läkare eller psykolog för att få mera information om utmattning och vad den utmattade går igenom, och för att få vägledning i hur de på bästa sätt kan stödja en trygg återhämtning.

Resultaten ur studien visar att den utmattade själv har också ansvar och möjligheter att påverka sin rehabilitering och återintegreringsprocess, där den egna rekreationen har påvisats vara en betydande faktor i respondenternas välmående. När den utmattade återfår sin energi är det mycket på hans eget ansvar att börja engagera sig själv i hobbyer, motionera och får rutiner i vardagen. Respondenterna var av den åsikten att de började återfå självförtroendet när de gjorde saker som de tyckte om samt motionerade. Det här understöds också av Kruse (2016), som anser att den utmattade också har eget ansvar som att motionera och göra saker som den utmattade tycker om. Att aktivera sig själv underlättar både återhämtningen och återgången på sikt. Att få rutiner i vardagen är något som också uppmärksammades och som är på den utmattades ansvar. Den egna familjen eller professionella kan stödja i organiseringen av vardagen, för att undvika att den utmattade lämnar i sängen hela dagen. Utmattade har också ansvar att lära sig att säga ifrån och delegera arbetsuppgifter för att själv kunna skydda sig från stress och eventuellt nya utmattningar.

Kunskap om och förståelse av utmattning är och vad den gör med våra kroppar, är något som är viktigt för att man ska kunna acceptera sin situation. När en utmattad har mera kunskap och förståelse är det lättare för hen att orka fokusera på återhämtningen inför en återgång till

arbetet. Även om en utmattad inte är fullt återställd vid återgången är det viktigt att hen återgår till arbetet efter att hen har återfått tillräckligt med energi. Annars kan steget tillbaka bli större och större om sjukskrivningen blir för lång. På arbetsplatsen fortsätter rehabiliteringen med att träna upp sig själv genom att träffa människor, klara av ljud och rörelser samt lära sig att koncentrera sig på arbetsuppgifterna på nytt. Detta nämner också Kruse (2016) som viktigt, att återgången till arbetet görs stegvis, och den utmattade utsätter sig för olika arbetssituationer på nytt. Svårigheten att komma tillbaka till arbetet ökar också med tiden, då det upplevda obehaget för arbetet kan utvecklas till en fobi för den utmattade.

Viktigt att komma ihåg är att alla individer är olika och att alla behöver sin egen väg tillbaka till arbetet och livet. Som några respondenter nämnde, det finns inte bara ett sätt eller mönster hur en utmattad återfår sin energi eller hur återintegrationen görs av förmannen. Detta behöver göras på den utmattades egna villkor och behov.

6.3 Konklusion

Inledningsvis i den här undersökningen beskrevs den eskalerande mängd människor som årligen drabbas av arbetsrelaterad utmattning. Olika diagram beskrev situationen både i Sverige och Finland. De svenska siffrorna beskrev direkt utmattningssjukskrivningar, medan de finska siffrorna beskrev depressionssjukskrivningar, utmattning är del av dessa. Trenderna i både den svenska och finska statistiken är likartade och dessvärre stigande. De stigande trenderna är ett bevis på att utmattning idag är ett stort folkhälsoproblem med ökande antal sjukskrivningar årligen. Psykisk ohälsa, till vilken utmattning och depression räknas, är den största folksjukdomen i Finland idag, med kostnader på 11 miljarder årligen för samhället. Företag och institutioner betalar också stora summor för sjukskrivningarna och vikarier.

Företagen och deras chefer eller förmän har stor betydelse för hur utmattade återintegreras tillbaka till arbetsplatsen och till arbetslivet. Görs denna återintegrering på ett positivt sätt för den utmattade, är det en vinn-vinn situation för företaget och den utmattade. Att återintegreringen skall kunna göras på ett så bra sätt som möjligt ställer stora krav på chefer och förmän, då deras kunskap om utmattning är ofta bristfällig eller så har de ingen kunskap från tidigare. Men det är inte bara kunskap om utmattning som en chef behöver, det krävs också sociala förmågor och empati vid bemötande med utmattade.

Den här studien om utmattades upplevelser av chefers agerande och andra viktiga faktorer under återintegreringen medför ett tillskott till forskningsområdet utmattning, ur de utmattades egen synvinkel. Chefer, förmän och andra utmattade kan ta nytta av studien för att

själva kunna öka sin förståelse och öka sina kunskaper om utmattning och återintegreringsprocessen, då den erbjuder utmattades upplevelser.

Avhandlingen kan ses att den fyller ett område inom forskningen, då tidigare forskning har fokuserat mycket på vad orsakerna till utmattning är, chefers egen syn på kunskap om utmattning och hur man ska kunna undvika arbetsrelaterad utmattning. Liknande internationella forskningar har gjorts men inte ur det perspektivet att studera de utmattades upplevelser på känslor och chefers agerande och vad det önskade beteendet hos en chef eller förman är, däremot har ingen forskning med finländsk bakgrund gjorts till min kännedom.

Studien har visat att de utmattade upplever att stödet och förståelsen från samhället, företag, chefer samt också från familj och vänner inte nödvändigtvis finns. När resultaten visar att de utmattade upplever en väldigt stor känslolosa i sin återhämtning är det viktigt att stödet och förståelsen finns bland de personer som står en nära. Vid arbetsrelaterad utmattning är chefen en av de viktigaste personerna i återintegreringen för den utmattade. Finns då inte stödet, förståelsen och kunskapen hos chefen så är slutresultatet av återintegreringen inte bra, det finns risk för ny utmattning, förlorat självförtroende och självkänsla. Också motivationen för arbetet och dess uppgifter kan förloras, men även tappat förtroende för förmannen och arbetsplatsen. Kruse (2016) skrev att alla kan återgå tillbaka till sin tidigare arbetsplats och uppgifter men förstås med mindre ansvar och tidspress till en början. Då studien visade att några respondenter har bytt arbetsplats eller arbetsuppgifter, ställer man sig frågan om orsaken var att återintegreringen inte fungerade. Kännedom om orsakerna till byten av arbetsplats kan ge ytterligare värdefull information om hur återintegrering kan göras bättre. Därför kunde fortsatt forskning utreda just detta.

Resultaten i den här studien var ju väldigt tudelade. Stora kontraster hur respondenterna har upplevt bemötandet av chefer och professionella fanns, vilket tyder på att kunskapen om utmattning eller den sociala kompetensen hos förmän eller chefer är väldigt varierande. De som hade upplevt nonchalans av förmannen, upplevde att förmannen kanske inte hade tid att ordna med uppföljningsmöten eller träffa dem när de kom tillbaka den första dagen. Kruse (2016) nämnde att det var viktigt att förmannen var på plats den första dagen och ordnande uppföljningsmöten enligt den återgångsplan som var gjord, för att inte den utmattade förlorade respekten och förtroendet för chefen. Vad gjorde då att chefen eller förmannen i den här studien nonchalerade de här sakerna, var det okunskap, tidsbrist eller något annat? En ny forskning inom detta område men ur chefers perspektiv skulle tillföra ny och viktig information hur betydelsefull återintroduktionen är. Hur en chef skall förhålla sig till den, för att en utmattade medarbetare skall känna sig motiverad och respekterad vid återgången.

I resultatet nämndes även betydelsen av att känna förtroende för de professionella, läkare och psykologer. Respondenter som fick stöd, råd och information om utmattning, och en känsla av att någon fanns där för dem, upplevde besöken som givande. De arbetsrelaterade råden som exempelvis att börja delegera eller säga ifrån om arbetsbelastningen blev för stor, upplevdes som mycket positiva och betydelsefulla inför återgången.

Resultaten av de önskade åtgärderna och förslagen till hur en bättre återintegrering kan göras skall vi se med glädje, då respondenterna bevisligen tänkt på vad som de har saknat i sin återintegrering och återgångsplanering. Respondenterna har också visat att de finns till för andra som drabbats av utmattning, genom att ställa upp i intervjuerna. Resultaten visade att förslagen som nämndes för förbättrad återhämtning och önsknings om chefens agerande är genomtänkta och de fyller sin mening. Även intressanta nya aspekter, som idén om stödpersonsystem kom fram i undersökningen. En studie på hur ett sådant stödpersonsystem kunde byggas upp kan göras och valideras vidare i en ny forskning. Med ett stödpersonsystem kunde utmattade få byta erfarenheter och diskutera med andra som har varit drabbade av utmattning för att kunna återhämta sig och gå vidare med sin rehabilitering.

Som slutsats av resultatet i den här avhandlingen är att utmattade behöver stöd, förståelse och empati för att kunna återhämta sig. För att återgången skall vara lyckad för den utmattade behöver chefen eller förmannen bygga upp förtroendet till den utmattade och följa den individuella planen som gjorts upp. För att uppnå detta behövs mera kunskap om utmattning och social kompetens hos chefer, samt att de behöver engagera sig på ett sådant sätt att förtroende byggs upp mellan dem och medarbetaren.

Den här avhandlingen bidrar med ny kunskap om utmattades upplevelser och resultaten kan guida chefer till ett bättre agerande i återintegreringen av medarbetare tillbaka till arbetet efter en utmattning. Avhandlingen kan vara grund för ny forskning då urvalet är heterogent och generaliserbart. Den kan även utgöra en grund vid planering av utbildningar för chefer. Utbildningar ska öka förståelsen av både syndromet utmattning och chefernas betydelse i återintegreringen av en utmattad. Också andra involverade i återintegreringen som läkare, psykologer samt den egna familjen kan dra nytta av avhandlingen.

Avslutningsvis poängteras att utmattning idag är en folksjukdom som kunde förebyggas mer framgångsrikt med hjälp av förbättrade program för att identifiera personer som är i riskzonen, och genom förbättrade arbetsförhållanden. Det är ju inte bara samhället och företagen som drabbas med stora kostnader. De utmattade själva lider nog mest och ny forskning visar att det finns samband mellan utmattning och skador på hjärnan som leder till minnessjukdomar. Låt oss hoppas att vi upplever en renässans i samhället där man jobbar för

att ingen ska drabbas av utmattning eller åtminstone jobbar mera för en förbättrad återintegrering.

7 Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Alex, M. (den 10 Juli 2017). *Måbra*. Hämtat från Stress och depression ökar risken att utveckla cancer: www.mabra.com
- Antipolis, S. (den 14 Januari 2020). *European Society of Cardiology*. Hämtat från Burnout linked with irregular heartbeat: www.escardio.org
- Arbetshälsoinstitutet. (den 08 10 2019). *Arbetsutmattning blir lättare att upptäcka – nationella gränsvärden för arbetsrelaterad utmattning utarbetas*. Hämtat från Arbetsutmattning blir lättare att upptäcka – nationella gränsvärden för arbetsrelaterad utmattning utarbetas: www.ttl.fi
- Astvik, W., Mellner, C., & Aronsson, G. (April 2006). På väg - En kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet. *Arbete och hälsa*.
- Boštjančič, E., & Koračin, N. (2014). Returning to work after suffering from burnout syndrome: Perceived changes in personality, views, values, and behaviors connected with work. *Psihologija*, 131-147.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Cullberg Weston, M. (2005). *Ditt inre centrum - om självkänsla, självbild och konturen av ditt själv*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Dahlgren, L., & Johansson, K. (2019). Fenomenografi. i A. F. (RED), *Handbok i kvalitativ analys* (ss. 179-191). Stockholm: Liber.
- Elo, S., & Kyngnäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 107-115. doi.10-1111/j.1365-2648.2007.04569.x.
- Ericsson, J. (den 05 Juli 2010). *Chefers behov av stöd. När en anställd med utmattningssymptom återgår i arbete*. Hämtat från Digitala Vetenskapliga Arkivet: www.diva-portal.org
- Forskningsetiska delegationen. (2009). *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. Hämtat från Forskningsetiska delegationen: www.tenk.fi
- Grossi, G. (2008). *Hantera din stress*. Köping: Bonnier fakta.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P., & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Suomen kuntaliitto ja kirjoittajat.
- Hakanen, J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. (2019). Testing demands and resources as determinants of vitality among different employment contract groups. A study in 30 European countries. *Environmental research and public health*, 17.

- Haskard, K., Williams, S., DiMatteo, R., Heritage, J., & Rosenthal, R. (Mars 2008). The Provider's Voice: Patient Satisfaction and the Content-filtered Speech of Nurses and Physicians in Primary Medical Care. *Journal of Nonverbal Behavior*, ss. 1-20.
- Heinemann, L., & Heinemann, T. (Mars 2017). *Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis*. Hämtat från SAGE Journals: <https://journals.sagepub.com/>
- Hildarsson, H. T. (2012). *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Holmér, E. (den 30 07 2019). *1177 Vårdguiden*. Hämtat från 1177 Vårdguiden: www.1177.se
- Holmér, E. (den 28 06 2019). *1177 Vårdguiden*. Hämtat från 1177 Vårdguiden: www.1177.se
- Ignerius, E. (den 27 Februari 2020). *Forskare vill hitta larmsignaler för utbrändhet*. Hämtat från Publikt: www.publikt.se
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J. E. (den 23 Februari 2004). *Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study*. Hämtat från the BMJ: [//www.bmj.com](http://www.bmj.com)
- Kommunarbetgivarna. (den 9 10 2019). *En modell och nationella gränsvärden för bedömning och identifiering av arbetsrelaterad utmattning*. Hämtat från En modell och nationella gränsvärden för bedömning och identifiering av arbetsrelaterad utmattning: www.kt.fi
- Kommunförbundet. (den 12 Februari 2019). *God personalledningspraxis minskar utbrändhet vid förändringar i kommunerna*. Hämtat från God personalledningspraxis minskar utbrändhet vid förändringar i kommunerna: www.kommunforbundet.fi
- Kroksmark, T. (den 25 September 2007). Fenomenografisk didaktik - en didaktisk möjlighet. *Didaktisk Tidskrift, ISSN 1101-7686, Vol. 17, nr 12*, ss. 1-50.
- Kruse, Å. (2016). *Tillbaka till Jobbet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Malterud, K. (2009). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F. (1982). Phenomenography - Describing conceptions of the world around as. *Instructional Science, 10*, ss. 177-200. doi: 10.1007/BF00132516.
- Maslach, C. (1982). *Utbränd - En bok om omsorgens pris*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Maslach, C., & Leitner, M. P. (1999). *Sanningen om utbrändhet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design. An interactive approach. (tredje upplagan)*. Los Angeles: Sage.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, California: Sage Publications Inc.
- Mehiläinen. (2020). *Mehiläinen*. Hämtat från Mehiläinen: www.mehilainen.fi
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research. A guide to design and implement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nestor, L. (den 21 September 2015). *Panikangest.se*. Hämtat från Panikangest.se: <https://panikangest.se>
- Nestor, L. (den 5 Februari 2020). *Stress.se*. Hämtat från Stress.se: <https://stress.se>
- Perski, A. (2015). *Ur balans*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Piirimets, A. (2019). *andreaspiirimets*. Hämtat från andreaspiirimets: andreaspiirimets.se
- Reid, N. (2006). Thoughts on attitude measurement. *Research in Science & Technological Education*, 24, 3-27. doi 10.1080/02635140500485332.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practise: a critical analysis*. Philadelphia: Taylor Francis Ltd.
- Socialstyrelsen. (2003). *Utmattningssyndrom (Artikel nr: 2003-123-18)*. Stockholm: Elanders Gotab AB.
- Somppi, S. (den 30 Januari 2020). *Utbrändhet är vår dyraste folksjukdom*. Hämtat från BHL: www.hbl.fi
- StAAF, E. (den 12 Juni 2018). *Socialt stöd av chefen inför arbetsåtergång: Förväntningar hos personer med utmattningssyndrom*. Hämtat från Digitala Vetenskapliga Arkivet: www.diva-portal.org
- Tjulin, Å., MacEachen, E., & Ekberg, K. (2010). Exploring Workplace Actors Experiences of the Social Organization of Return-to-Work. *Journal of Occupational Rehabilitation* 20, 311–321.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Työsuojelu. (den 04 September 2015). *Työsuojelu*. Hämtat från Työsuojelu: www.tyosuojelu.fi
- WHO. (den 28 May 2019). *World Health Organisation*. Hämtat från World Health Organisation: www.who.int
- Währborg, P. (2009). *Stress och den nya ohälsan*. Stockholm: Natur och Kultur.
- YLE. (den 25 September 2019). *YLE*. Hämtat från YLE: <https://svenska.yle.fi>

YLE. (den 6 Juni 2019). *YLE*. Hämtat från YLE: <https://svenska.yle.fi>

YLE. (den 9 Mars 2020). *Efter Nio - Li Krig blev förlamad av stress*. Hämtat från Svenska Yle - Arenan - Efter Nio: <https://arenan.yle.fi>

Bilaga 1. Intervjuguide

1. Personliga uppgifter och bakgrundsuppgifter

- Man eller kvinna?
- Vilket år är du född?
- Vilken utbildningsnivå har du?
- Hur länge har du varit i arbetslivet?
- Hur många anställda har företaget du jobbade på när du blev utmattad?
- Hur länge hade du jobbat på den positionen som du jobbade på när du blev utmattad
- Jobbar du kvar på samma företag som när du blev utmattad?
 - o Jobbar du kvar på samma avdelning och samma position som när du blev utmattad?
- Vad var din arbetsuppgift och titel när du blev utmattad?
- Hur länge var du sjukskriven för ”utmattningen”?
- Vilka var i din mening orsakerna till din utmattning?

2. Återintegrering under sjukskrivningen

- Hurdana känslor hade du under sjukskrivningen och när återgången till jobbet närmade sig?
- Kan du beskriva vilka faktorer som hjälpte dig att återhämta dig?
 - o Från vilka håll fick du stöd för återhämtningen under sjukskrivningen?
- Vad skulle du ge för råd åt någon som är utmattad; sjukskriven för att hen ska återhämta sig?
 - o Vilken typ av stöd och från vilka håll, anser du vore viktigt för återhämtningen?
- Hurudan kontakt hade du med din förman under sjukskrivningen?
- Vilken roll tog förmannen i treparts-samtalen med arbetshälsovården?
- Vilken var effekten av treparts-samtalen? (vad resulterade de i)
- Hur ser du på din förmans agerande under sjukskrivningen, och när återgången till jobbet närmade sig?

- Vilka råd skulle du ge en förman gällande förhållningssätt och agerande under en utmattads sjukskrivning och när återgången närmar sig?
- Vad anser du om hur återintegreringen planerades?
- Vad tycker du att man behöver tänka på när man planerar en återintegrering?
 - o Kan du beskriva hur det var för dig att komma ur utmattningen?

3. Återgången till jobbet

- Hur kände du dig inför återgången och under första arbetsdagen?
- Hur agerade din förman under din första arbetsdag?
- Vad anser du är önskvärt beteende av en förman under första dagen en utmattad är tillbaka på jobbet?
- Hur kände du dig den första tiden efter att ha återgått till arbetet?
- Hur agerade din förman under den första tiden tillbaka till arbetet? (-6 månader)
 - o På vilket sätt gick ni igenom dina arbetsuppgifter? Hur kändes det?
 - o Kände du att förmannen satsade tillräckligt med tid på dig?
- Vad anser du är önskvärt beteende av en förman under den första tiden en utmattad är tillbaka på jobbet?
- På vilket sätt påverkade arbetsmiljön din återhämtning under första tiden tillbaka på jobb?
- Vilka andra faktorer påverkade din återhämtning under första tiden tillbaka på jobb?
- Vad anser du att är viktigt för att en tidigare utmattad ska få en lyckad återgång till jobbet?

Egna definitioner:

Återintegrering, är en process som fördelaktigt kan delas in i tre delar, den första delen är tiden som man är sjukskriven, andra delen är när man återgår i arbete och den tredje är att upprätthålla arbetsförmågan. Den här processen kan pågå i flera år.

Återgång i arbetet, är den dag och den närmsta tiden (6 månader) som den utmattade är tillbaka på jobbet.