

**Stresshantering med hjälp av reflekterande samtal utifrån ett  
kognitivt och lösningsinriktat förhållningsätt.**

**En pilotstudie tillsammans med en chefsgrupp.**

Gerd Johansson

Företagsläkare

Alviva AB

Vällaregatan 30

293 38 Olofström

0454-572569

[Gerd.Johansson@alviva.se](mailto:Gerd.Johansson@alviva.se)

Handledare

Björn Karlson

Professor, leg psykolog

Avd för Arbets- och miljömedicin

Universitetssjukhuset

Lund

**Projektarbete vid Företagsläkarkursen Väst 2010/2011,**

**Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet.**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD .....	3
SAMMANFATTNING .....	4
INLEDNING .....	5
UNDERSÖKT GRUPP .....	6
METOD .....	7
Interventionsmetod. ....	7
Skattningsskalor .....	8
Procedur för skattningar .....	9
RESULTAT .....	9
DISKUSSION .....	12
LITTERATURREFERENSER.....	15

## **FÖRORD**

Stort tack till var och en av er åtta chefer, inom Volvo personvagnar Olofström, för att ni tog er tid och för ert engagemang i reflektionsgruppen.

Tack till företaget Volvo personvagnar Olofström, som möjliggjorde genomförandet av pilotprojektet.

Tack Björn Karlson, som var handledare för projektarbetet.

## SAMMANFATTNING

Sedan den stora ökningen av sjuktalen på grund av stressrelaterad ohälsa, med början i mitten av 1990-talet, har stress i arbetslivet tilldragit sig stort intresse. Förhöjd stressnivå på en arbetsplats handlar ur ett arbetsgivarperspektiv om mycket mer än inkomstbortfall på grund av anställdas sjukdagar i stressrelaterad ohälsa. Mot bakgrund av detta samtyckte det aktuella företaget till medverkan i ett pilotprojekt med målsättningen, att försöka hitta nya infallsvinklar för att minska negativa effekter av stress i arbetslivet.

Avsikten med denna pilotstudie var att utvärdera en metod, reflekterande samtal i grupp, avsedd att minska negativa effekter av stress i arbetslivet.

Åtta personer, första linjens chefer, anställda i ett stort företag inom tillverkningsindustrin i Sverige, bildade en så kallad reflektionsgrupp som träffades 10 ggr under en period på 5½ månader. Gruppen leddes utifrån ett kognitivt, reflekterande och lösningsinriktat förhållningssätt.

Utvärdering gjordes på gruppnivå med hjälp av skattningsformulären KASAM och LUCIE samt därutöver ett antal frågor för att belysa den psykosociala arbetsmiljön.

Resultatet av pilotstudien visar en sänkning av gruppens stressnivå. Även KASAM-poängen antyder en förbättring liksom en del faktorer i den upplevda psykosociala arbetsmiljön. Det sammanlagda utfallet av projektet talar för en bättre motståndskraft mot yttre påfrestningar och därmed mindre risk för ohälsoeffekter i chefsgruppen, men många andra faktorer kan också påverka utfallet. Avsaknaden av kontrollgrupp och projektets begränsade omfattning gör det svårt att dra några säkra slutsatser av metoden. Utvärderingarna, vid de olika tidpunkterna, visar emellertid tydliga skillnader som harmonierar väl med varandra, vilket ändå talar för att metoden, reflekterande samtal i grupp utifrån ett kognitivt och lösningsinriktat förhållningssätt, kan vara en verksam metod som en del i hantering av negativa effekter av stress i mellanchefergrupper. Användningen av metoden tillsammans med andra åtgärder för att förbättra mellanchefernas fysiska och psykosociala arbetsmiljö är sannolikt att rekommendera för bästa möjliga resultat även ute i chefernas egna arbetsgrupper.

Ett sätt att effektivisera metoden kan vara att reducera gruppstorleken till sex personer och samtidigt minska tiden för gruppträffarna från 2 timmar till 1½ timma per tillfälle.

## INLEDNING

Denna pilotstudie utfördes i samarbete med Volvo personvagnar i Olofström. Företaget ingår sedan 1999 i en internationell industrikoncern och är ortens största industri. Dess historik utgår ifrån bruksindustrin och företaget har under 1900-talet utvecklats till ett ledande företag inom sin bransch, tillverkning av karosskomponenter för bilindustrin. Ägarbyte har skett under hösten 2010. De anställda kommer huvudsakligen från bygden samt från Finland och före detta Jugoslavien. Antalet anställda vid tidpunkten när studien startade, september 2010, var totalt 1854. 1509 personer tillhörde produktionssektorn och 345 tillhörde tjänstemannasektorn. Som mest har företaget haft ca 5000 anställda. Företaget tillhör en bransch som är starkt konjunkturkänslig och konkurrensutsatt och har vid flera tillfällen tvingats till stora omorganisationer och personalnedskärningar. Vid det senaste tillfället hösten 2008, tvingades företaget säga upp ca 300 personer. Stigande efterfrågan i samband med ett förbättrat konjunkturläge har medfört, ännu pågående nyanställningar, med början under våren 2010. Att arbeta i en bransch som denna ställer mycket höga krav på medarbetarnas anpassningsförmåga, oavsett om man arbetar inom produktionssektorn eller inom tjänstemannasektorn.

En viss grad av stress är nödvändig och ändamålsenlig för både hälsa och produktion. Problemen infinner sig när stresstillståndet blir långvarigt eller ofta återkommande. Det finns en övre gräns där verkningsgraden för ökad ansträngning avtar och där ökat input istället ger allt mindre output (1, 2). Mellanchefer är en personalgrupp som i litteraturen beskrivits vara särskilt utsatt för arbetsrelaterad negativ stresspåverkan.

Det finns mycket dokumentation om negativa effekter av stress i arbetslivet och en del även om ledarskapets betydelse i detta sammanhang (3). Av bland annat Whitehall II studien framgår att arbetsmiljön har stor betydelse för anställdas stressnivå (4). Att ökade hälsorisker för hjärt/kärlsjukdom och psykisk ohälsa har samband med arbetssituationer präglade av höga krav avseende mental belastning och små möjligheter att påverka eller styra över arbetssituationen har visats av Karasek och Theorell. Med hjälp av sin välkända krav/kontroll modell beskriver författarna den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för både hälsa och produktion (5). Det sociala

stödet som en buffrande faktor mot hög mental belastning inkluderas i modellen. I en sammanställning från arbetslivsinstitutet framkommer att brist på socialt stöd är en av de vanligaste orsakerna till stress i arbetslivet (1). Att denna obalans kan påverkas i positiv riktning genom stöd från chefer och arbetskamrater beskrivs i en artikel publicerad i Socialmedicinsk tidskrift (6). Som en del i en bredare satsning inom psykosocial arbetsmiljö och med ett mer övergripande syfte, använde man sig av en annan form av reflektionsgrupp för chefer inom projektet Ledarutveckling i Hälsofrämjande Ledarskap, ett FoU-projekt inom Västra Götaland, 3 F ” Framgångsrika Friska Företag” (7). I en rapport från institutet för stressmedicin (ISM) i Göteborg angående hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen tar man bland annat upp behovet av reflektion som en hälsofrämjande faktor (8).

Detta pilotprojekt avsåg att utvärdera en interventionsmetod för att reducera stressbelastning hos mellanchefer. Specifika syften var att studera:

- Om metoden har någon påverkan på gruppens stressnivå.
- Om metoden kan påverka KASAM, *känslan av sammanhang*.
- Om metoden kan påverka upplevelsen av olika faktorer i den psykosociala arbetsmiljön.
- Om metoden kan minska eventuella tecken på begynnande stressrelaterad psykisk ohälsa.
- Vilka eventuella förändringar som skulle kunna förbättra metodens användbarhet.

## **UNDERSÖKT GRUPP**

Pilotprojektet utfördes tillsammans med åtta deltagare i åldrarna 37- 50 år, fyra män och fyra kvinnor, första linjens chefer inom Volvo Personvagnar Olofström. Deltagandet var frivilligt och rekryteringen gjordes via företagets personalavdelning, genom en skriftlig information från företagshälsovården. Av denna framgick bakgrunden till projektet, dess syfte, samt hur det skulle genomföras och utvärderas. Projektet planerades för sex till åtta personer. De åtta personer som anmälde intresse, utgjorde reflektionsgruppen. Samtliga deltagare hade gjort karriär inom företaget. Vid projektstarten var den totala anställningstiden inom företaget mellan 10 och 25 år, varav anställningen som chef varierade mellan ½ år och 10 år. Antalet medarbetare i chefernas arbetsgrupper varierade vid starten mellan 22 och 54 personer. I samband

med den sista utvärderingen efter 5½ månader, varierade antalet mellan 21 och 59 personer.

## **METOD**

### **Interventionsmetod**

De deltagande cheferna ingick i en samtalsgrupp, kallad reflektionsgrupp. Ledaren av reflektionsgruppen var utbildad inom och väl förtrogen med KBT-metodiken.

Reflektionsgruppen träffades 10 ggr under 5½ månader. För att deltagarna skulle lära känna varandra och komma in i metodiken lades träffarna något tätare i början: 1 g/vecka den första månaden, därefter 2 ggr/månad under påföljande 2 månader. Under de sista 2½ månaderna arrangerades ingen träff frånsett avslutningsträffen. Förutom de inom projektet arrangerade 10 träffarna, har deltagarna, under den tid projektet pågick, haft två egna träffar.

Reflektionsgruppen leddes utifrån ett kognitivt, icke bedömande, icke värderande och lösningsinriktat förhållningssätt, med hjälp av så kallade Sokratiska frågor. Samtalstekniken finns beskriven inom KBT-metodiken samt inom tekniken för motiverande samtal (9, 10). Samtalsledarens roll var att understödja en reflekterande dialog mellan gruppmedlemmarna. Talutrymmet fördelas så rättvist som möjligt mellan medlemmarna i gruppen. Strukturen på samtalen hänförs till KBT-metodiken, med agenda innehållande återkoppling till föregående samling och genomgång av hemuppgift för dagen. Samlingarna avslutades med ny hemuppgift samt möjlighet för deltagarna att, var för sig, skriftligen notera eventuella slutsatser man dragit under dagens sammankomst. Hemuppgifterna utdelades av samtalsledaren och utgick ifrån de ämnen som berörts under sammankomsten. Som exempel kan nämnas reflektion utifrån ordet delaktighet. Vad utmärker delaktighet? Vad skiljer delaktighet från delegering? Hur kan man beskriva en situation som präglas av delaktighet? Vilken effekt kan känslan av delaktighet ha på medarbetaren och på arbetslaget? Kan man tänka sig några positiva effekter som en följd av delaktighet? Kan delaktighet tänkas ge några negativa effekter? Hur kan arbetsutförandet påverkas av delaktighet eller brist på delaktighet? Hemuppgiften blev efter ett sådant samtal att notera och beskriva en

situation som präglades av delaktighet samt att försöka konkretisera hur man kunde iaktta eller förstå detta, samt notera eventuella sekundära effekter. Andra exempel var att på liknande sätt utgå ifrån orden kommunikation och tillit, eller att reflektera runt en situation, även här åtföljt av hemuppgifter utifrån respektive samtal. Hemuppgifterna utgjorde ett genomgående tema, avsett för observation och reflektion ute i verksamheterna.

## **Skattningsskalor**

De skattningsskalor som användes var LUCIE samt KASAM. För att belysa deltagarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön adderades även ett antal egna frågor rörande den situationen.

LUCIE är en skattningsmetod, utvecklad av Arbets- och Miljömedicin Lunds Universitet, avsedd att fånga upp tidiga tecken till utmattningsdepression. Metoden, som endast finns beskriven i LUQSUS manualpaket, är validerad i tvärsnittsundersökningar av olika kategorigrupper, bestående av patienter med utmattningsdepression och av befolkningsgrupper med långvarig hög respektive låg arbetsstress, har hittills framför allt använts i forskningssammanhang. Den baseras på frågor utgående från sex olika delområden, vilka i samband med tidigare rapporter i kliniska sammanhang visat sig vara betydelsefulla faktorer för att identifiera risk för utveckling av utmattningsdepression. De olika kategorierna har en förankring i tidigare forskning och flera av frågeformuleringarna är hämtade ur olika befintliga formulär. Sammanställning och beräkning av LUCIE är datoriserad och utfaller i 2 olika skalor, Stressvarningsskalan (SVS) och Utmattningsvarningsskalan (UVS). Den första skalan, SVS, identifierar individer som har symtom på hög stressbelastning. Den andra skalan, UVS, skärper diagnostiken och identifierar individer med en allvarligare grad av stressbelastning tydande på förstadier till utmattningssyndrom. De olika stressnivåerna illustreras med hjälp av färgskala, grön, gul och röd (13).

KASAM är en skattningsmetod som utvecklats av Aaron Antonovsky. Den grundar sig på forskning som visat att specifika personlighetsmässiga faktorer, så kallade generella motståndsrresurser, har stor betydelse för bevarande av god hälsa. Skattningsmetoden mäter det som benämns individens *känsla av sammanhang*. De tre delområden som tillsammans bildar *känslan av sammanhang* utgörs av individens förmåga att uppfatta



tillvaron som *begriplig, hanterbar och meningsfull*. Hög KASAM-poäng, indikerar en *god känsla av sammanhang*, och därmed en god förmåga att hantera livets påfrestningar(11). Hög KASAM-poäng har bland annat visat samband med låg sjukfrånvaro (11). Enligt Feldt 1997, har medarbetare med hög KASAM-poäng god förmåga att hantera tidspress (12). Skattningsskalan är välbeprövad och har god tillförlitlighet, formuläret har använts i ett flertal vetenskapliga sammanhang (2). Instrumentet består av 29 frågor. Varje fråga har 7 möjliga svar. Det svar som stämmer bäst med upplevelsen markeras. Vid individuell utvärdering tyder mer än 160 poäng på stark KASAM, mindre än 120 poäng tyder på svag KASAM. Mer än 190 poäng eller mindre än 70 poäng bedöms som icke tillförlitligt resultat.

Psykosocial arbetsmiljö mättes med 10 frågor, skapade för den här studien. 5 av dessa frågor berör främst social interaktion, de andra 5 frågorna berör främst förhållandet till arbetet. Frågorna utgår från 10 olika påståenden där deltagaren skattade i hur hög grad påståendet stämde överens med den aktuella upplevelsen, på en skala 0-10, där 0 motsvarar inte alls och 10 väldigt mycket.

### **Procedur för skattningar**

Utvärdering av projektet skedde på gruppnivå med skattningsskalor, vid tre olika tidpunkter. I samband med starten, efter 3 månader samt vid avslutningsträffen, 5½ månader efter start.

## **RESULTAT**

Alla åtta deltagare fullföljde projektet till och med 3 månader. Sju deltagare fullföljde projektet till avslut, 5½ månader efter start. En deltagare kunde inte medverka fullt ut på grund av tidsbrist och finns inte med i redovisningen vid 5½ månader.

Av skattningsformuläret Lucie, tabell 1, framgår att fyra av åtta deltagare före starten befann sig inom den högsta stressnivån, Röd Zon SVS +UVS, det vill säga stressvarning (SVS) med utmattningsvarning (UVS). Två deltagare befann sig inom Röd Zon SVS, stressvarning, men ej utmattningsvarning. En deltagare befann sig inom Gul Zon SVS, en något hög men ej så riskfylld stressnivå och en deltagare befann sig inom Grön Zon SVS, ingen riskfylld stressnivå.

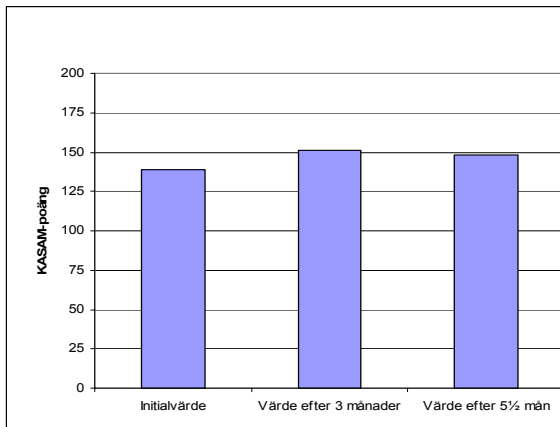
Efter att ha deltagit i reflektionsgruppen under 3 månader, befann sig ingen deltagare inom högsta stressnivå, Röd ZON SVS+UVS. En deltagare befann sig inom Röd Zon SVS, stressvarning, fyra deltagare befann sig inom Gul Zon SVS, 3 deltagare befann sig inom Grön Zon SVS, ingen riskfylld stress.

Vid det sista mättillfället 5½ månader efter start, befann sig en deltagare inom högsta stressnivån, Röd Zon SVS+UVS. Ingen av deltagarna befann sig inom Röd ZON SVS. Ej heller befann sig någon deltagare inom Gul Zon SVS. Sex deltagare befann sig inom Grön Zon SVS, ingen riskfylld stressnivå.

**Tabell 1.** Utvärdering enligt formulär Lucie, visar antal personer som faller inom respektive kategori vid tre mättillfällen. Före start, samt efter 3 och 5½ månader. Röd Zon SVS + UVS, indikerar stressvarning med utmattningsvarning. Röd zon SVS indikerar stressvarning. Gul Zon SVS något hög, men ej så riskfylld stressnivå. Grön Zon SVS indikerar ingen riskfylld stressnivå.

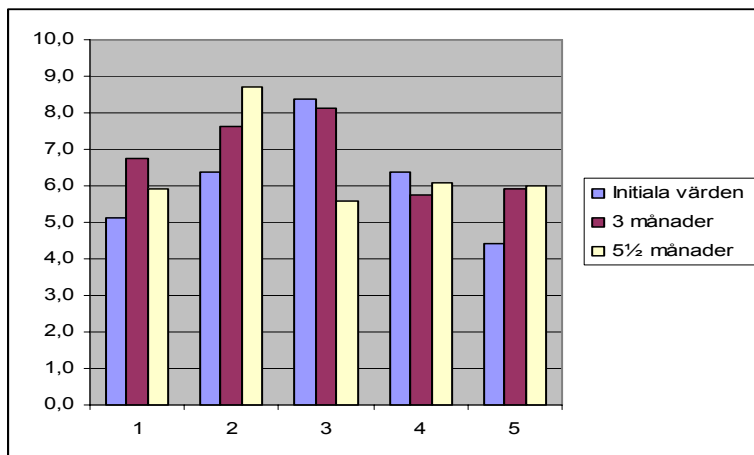
	Mätpunkter		
	Före start	Efter 3 månader	Efter 5 ½ månader
Antal Röd Zon SVS+UVS	4	0	1
Antal Röd Zon SVS	2	1	0
Antal Gul Zon SVS	1	4	0
Antal Grön Zon SVS	1	3	6
Totala antalet	8	8	7

Utvärderingar av gruppmedelvärde i KASAM – poäng, visar en ökning från utgångsvärdet 139 poäng till 151 poäng 3 månader efter start. Efter 5½ månader blev värdet i det närmaste oförändrat, 149 poäng, figur 1.



Figur 1. KASAM - poäng, före start, samt efter 3 och 5½ månader.

Frågorna som berör den psykosociala arbetsmiljön är uppdelade i två grupper. Figur 2 berör huvudsakligen frågor som speglar social interaktion. Figur 3 berör huvudsakligen upplevelser i förhållande till arbetet.



Figur 2. Fråga 1 till 5, anger i hur hög grad påståendet gäller; 0= stämmer inte alls, 10= stämmer i mycket hög grad.

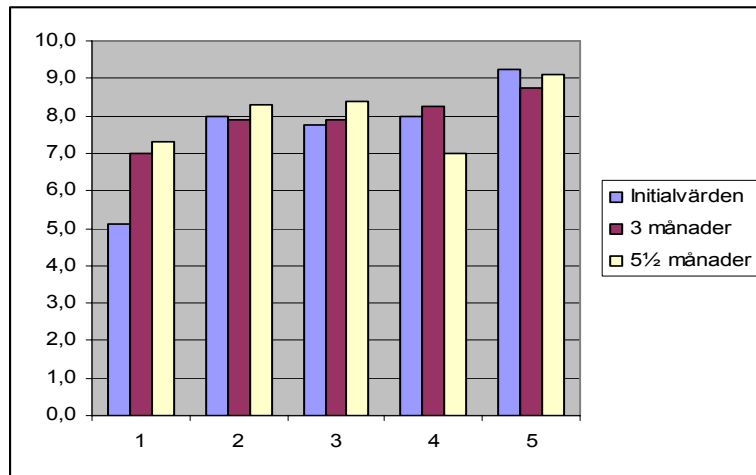
Fråga 1. Känner uppskattning för mitt arbete av min chef.

Fråga 2. Känner uppskattning för mitt arbete av underställd personal.

Fråga 3. Upplever mig oftast ensam med ställningstaganden.

Fråga 4. Har någon på arbetsplatsen att vända mig till för att diskutera problem.

Fråga 5. Upplever delaktighet i överordnade beslut.



Figur 3. Fråga 1 till 5, anger i hur hög grad påståendet gäller; 0= stämmer inte alls, 10= stämmer i mycket hög grad.

Fråga 1. Upplever stora möjligheter att påverka mitt arbete.

Fråga 2. Upplever oftast mitt arbete engagerande .

Fråga 3. Upplever oftast mitt arbete meningsfullt.

Fråga 4. Upplever ofta svåra ställningstaganden i arbetet .

Fråga 5. Upplever oftast stora krav i arbetet.

## DISKUSSION

Av utvärderingen framgår att chefsgruppen redan från början har en god motståndskraft mot yttre påfrestningar, men att stressnivån i gruppen vid projektstarten trots det var mycket hög. Detta talar för att den totala arbetssituationen för cheferna vid projektstarten var ansträngd. Skattningen av arbetskraven var hög och i det närmaste oförändrad under hela projektiden, men stressnivån sjönk däremot märkbart under den tid som projektet pågick. Detta skulle kunna tala för att reflektionsgruppen har haft avsedd effekt för chefsgruppen, nämligen att minska negativa effekter av skadlig stress i arbetslivet. Utifrån att detta är en mycket konjunkturkänslig bransch och att projektet utfördes under en expansiv fas med ökande produktionskrav, hade det varit intressant att ha en kontrollgrupp. Vid jämförelse med en kontrollgrupp hade man kanske kunnat utläsa vilken betydelse den förändrade arbetssituationen i sig kunde ha på chefernas stressnivå. Man kan tänka sig att chefernas stressnivå tilltar med en ökad arbetsbelastning, men man kan också tänka sig att ökade orderingångar sprider optimism och trygghet om att få behålla sitt arbete, vilket kan innebära minskad upplevelse av stressbelastning.

KASAM, *känsla av sammanhang*, anses spegla mer grundläggande personlighetsvariabler och kan därmed inte förväntas påverkas så mycket. Tidigare undersökningar har ändå, liksom denna studie, visat att KASAM - poängen kan påverkas i positiv riktning (2). Någon bedömningskala för KASAM-poäng på gruppnivå finns inte att tillgå, men som jämförelse kan nämnas resultat av tidigare undersökningar utförda av Antonovsky. Vid dessa undersökningar framkom hos 297 Israeliska medborgare ett medelvärde på 136 poäng, 111 fabriksarbetare i New York hade medelvärde 133 poäng, 308 studenter i USA hade medelvärde 132 poäng, 59 psykologistudenter i USA hade medelvärde 140 poäng. Det högsta värdet uppmättes hos 338 Israeliska arméofficerskandidater vilka hade medelvärdet 160 KASAM-poäng (11). Mot bakgrund av de resultaten, kan man dra slutsatsen att chefsgruppen ligger på en god nivå räknat i KASAM-poäng vid projektstarten. En ökning av KASAM-poängen under projekttiden kan tala för en förbättrad motståndskraft mot påfrestningar. Detta antyder att metoden, reflektion i grupp utifrån ett kognitivt och lösningsinriktat förhållningssätt, skulle kunna vara en faktor som påverkar hälsan i gruppen i positiv riktning. Beträffande risken för utveckling av psykisk ohälsa i form av utmattningssyndrom, så stödjer även utvärderingen enligt skattningsskalan Lucie det påståendet.

Variationen över tid, avseende reflektionsmetodens eventuella effekt på upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön, är svår att dra några slutsatser av, framförallt på grund av att det var få deltagare och ingen kontrollgrupp. Med beaktande av de svagheter som finns, kan man ana en gynnsam effekt vad gäller upplevelse av uppskattning från underordnad personal, ensamhet i beslutssituationer, delaktig i överordnade beslut och upplevelse av större möjlighet att påverka den egna arbetssituationen. Av svarsutfallet i stort, beträffande den psykosociala arbetsmiljön, framkommer att chefsgruppen upplever ett ensamt och krävande arbete, med viss brist på stöd och delaktighet i överordnade beslut. Även av ledarutvecklingsprogrammet för chefer inom FoU-projektet i Västra Götaland, Framgångsrika, Friska, Företag, framkom att chefer upplever ensamhet och utsatthet i sitt arbete (7).

En sekundär effekt av interventionsmetoden skulle kunna vara en ökad medvetenhet om sociala interaktioners betydelse för mellanmänsklig kommunikation. Detta tillsammans med en minskad upplevelse av stress skulle kunna bidra till en förbättrad dialog med övrig personal och därmed även en bättre psykosocial arbetsmiljö i den egna arbetsgruppen. Med ett sådant resonemang skulle den här beskrivna metoden sekundärt även kunna påverka den psykosociala arbetsmiljön i chefernas egna arbetsgrupper och därmed även hälsoutfallet i de egna arbetsgrupperna i positiv riktning. Detta är något som är visat inom projektet i hälsofrämjande ledarskap i Västra Götaland (7).

Den undersökta gruppen i pilotstudien utgörs av ett fåtal personer, varav en person inte deltog i den sista utvärderingen. Många andra faktorer kan dessutom påverka utfallet. Det går därför inte att dra några säkra slutsatser av studien, men resultatet av skattningsmetoderna stödjer varandra och indikerar att metoden, reflekterande samtal i grupp utifrån ett kognitivt och lösningsinriktat förhållningssätt, ändå skulle kunna ha avsedd effekt - att minska negativa effekter av stress i arbetslivet.

Det hade sannolikt varit av värde att minska gruppstorleken till sex personer, för att kunna ge var och en av deltagarna ett större dialogutrymme. Ur deltagarnas synpunkt kan det även vara värdefullt att effektivisera utnyttjandet av tiden, genom att minska gruppträffarnas längd från 2 timmar till 1½ timme, även detta möjliggörs med den mindre gruppstorleken.

Intentionen är nu att gruppen framöver tar initiativ till egna träffar, under friare former. Det skulle vara intressant att följa upp gruppen längre fram, för att se om effekten kvarstår på längre sikt. Det skulle också vara intressant att utvidga pilotprojektet med ytterligare en studie innefattande en kontrollgrupp, men också att testa metoden inom en annan mindre konjunkturkänslig bransch.

## LITTERATURREFERENSER

- (1) Kindenberg U., Wallin, G., Reimers E., Wallin G. (2000). *Den lönsamma balansen: om alternativ till arbetets förtärande stress*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, cop.
- (2) Tangen H., Conrad C. (2009) *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- (3) Ekman R., Arnetz B. red. (2005) *Stress 282-293*. (2 upplagan) Stockholm: Liber AB.
- (4) Whitehall 11 study, [www.ucl.ac.uk/Whitehall](http://www.ucl.ac.uk/Whitehall)
- (5) Karasek R., Theorell T. (1990) *Healthy Work, stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- (6) Hultberg A. *Ett hälsosammare arbetsliv- Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden*. Socialmedicinsk tidskrift 2/2007.
- (7) Dellve L., red (2010) *Ledarutveckling I hälsofrämjande ledarskap-ett FoU-projekt inom 3F "Framgångsrika Friska Företag"*. Arbets- och miljömedicin Sahlgrenska Universitetssjukhuset
- (8) Hultberg A., Dellve I., Ahlborg G. jr. (2006) *Vägledning för att skapa goda psykologiska arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter*. ISM-rapport 3;
- (9) Kåver A.(2006) *KBT i utveckling: en introduktion till kognitiv beteendeterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- (10) Barth T., Näsholm C.(2006) *Motiverande samtal – MI. Att hjälpa en människa till förändring på hennes egna villkor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- (11) Antonovsky A. (1991) *Hälsans mysterium*. Stockholm : Natur och Kultur.
- (12) Feldt T. (1997) The sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator affect. *Work and stress*, 11(2), 134-147.
- (13) Österberg K., Karlson B. (2010) *LUQSUS - Manualpaket version 1.0*. Arbets- och Miljömedicin, Lund