ETT ARBETSMATERIAL FÖR ATT STÖDJA

Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring

Lotta Dellve & Andrea Eriksson

© Lotta Dellve & Andrea Eriksson, maj 2016
ISBN 978-91-639-1213-9

Innehåll

Introduktion 5

Att må bra och att ha hälsosamt arbetsengagemang 7

Hälsa och välbefinnande på arbetet 7
Arbetsengagemang 9

Att leda och bygga en hälsosam och hållbar arbetssituation 10

Job crafting – att optimera sin arbetssituation 10
Krav och resurser 10
Bra stöd och socialt klimat 12
Skapa en vinna-vinna situation ” bra saker genererar andra bra saker” 13

Minska, motverka och förebygga riskfaktorer i arbetet 14

Att uppleva orimliga krav och liten egenkontroll i arbetssituationen 15
Bristande stöd och socialt klimat 15
Obalans i utbytet: Arbete och ansträngning 16
Organisatorisk orättvisa 16
Komplexa omorganisationer 16

Strategier för balans och återhämtning 17

Balans och återhämtning i livet 17
Balans i arbetet 17

Ledarskap och chefskap som stödjer välbefinnande och arbetsengagemang 19

Chefskap och ledarskap 19
Ledarskapsstilar och strategier 20

Medarbetarskap och välfungerande grupper 25

Utvecklat medarbetarskap 25
Vidareutveckla arbetsgrupper och ledningsgrupper 26

Att leda hållbart utvecklingsarbete 30

Coachande, lärande ledarskap 30
Att stärka resurser genom att minska motstånd 32
Kommunicera för att möta motstånd och dela vision och problemlösning 33

Hållbara basstrukturer och verksamhetsutveckling 34

Bygga tillit och förtroende genom integrering av perspektiv och värden 34
Kommunikation som bygger och koordinerar arbetet 35
Verksamhetsfokuserad utveckling och uppföljning 36
Distribuerad ledning 37
Hälso- och arbetsmiljöarbetet: systematik och integrering av perspektiv 38

Övningar för att vidareutveckla hälso- och arbetsmiljöarbetet 41

Övning A: Hur mår vi på arbetsplatsen idag? 41
Övning B: Förutsättningar för en känsla av sammanhang på arbetet 42
Övning C: Arbetsengagemang 43
Övning D: Inventera riskfaktorer 44
Övning E: Skapa medvetenhet, egenkontroll – och balans i vardagen 45
Övning F: Skapa medvetenhet, egenkontroll – och balans i arbetsdagen 46
Övning G: Det egna ledarskapet 47
Övning H: Balanserad kommunikation 48
Övning I: Coachande ledarskap 49
Övning J: Distribuerad, delad ledning 50
Övning K: Basstruktur i hälso- och arbetsmiljöarbetet 51
Övning L: Mål på individ-, grupp- och organisationsnivå 52
Övning M: Aktiviteter på individ-, grupp- och organisationsnivå 53
Övning N: Hållbar verksamhetsutveckling och hälsa 54
Övning O: Mål-aktiviteter-effekter i hälsoarbetet 55

Former och verktyg för förbättringsarbete 56

Ladda ner arbetsmaterialet 58

Introduktion

Detta är ett arbetsmaterial som kan användas för att stödja analys, reflektion och utveckling av hållbara och hälsosamma arbetsförhållanden. I hållbarhet inkluderar vi både verksamhets- och hälsoperspektiv.

Ledarskap, hur arbete organiseras så väl som arbetsförhållanden spelar en viktig roll för många människors hälsa. Genom att arbetsplatsen ger förutsättningar och möjligheter kan utveckling av positiv hälsa stärkas i form av till exempel känsla av sammanhang, engagemang och välbefinnande. Välmående individer i välfungerande arbetsorganisationer ger dessutom vinster för individen, organisationen och samhället.

Hur kan arbetsmaterialet användas?

Vi har haft chefer inom vård och omsorg, på olika nivåer, i åtanke när vi utvecklat arbetsmaterialet. Många av teorierna och reflektionsövningarna i materialet passar även för andra typer av verksamheter och arbetsmaterialet kan också användas av medarbetare och arbetsgrupper. Materialet kan med fördel även användas av stöd- och stabsfunktioner, till exempel personalfunktion (HR), verksamhetsutvecklare och företagshälsovården. Arbetsmaterialet kan tillämpas på den enskilda arbetsplatsen eller som ett verktyg för att få struktur på hälso- och arbetsmiljöarbetet i hela organisationen.

Arbetsmaterialet är tänkt att användas för att utveckla hållbara och hälsosamma arbetsförhållanden, i det vardagliga arbetet eller under pågående verksamhetsutveckling. Materialet ger fördjupat kunskapsunderlag av hanteringen av organisatorisk och social arbetsmiljö. I Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2015:4) betonas bland annat chefers och arbetsledares kunskapskrav och det förebyggande hälsoarbetet avseende den organisatoriska arbetsmiljön (ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar) samt den sociala arbetsmiljön (socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor). Det är om bland annat dessa aspekter som studiematerialet erbjuder fördjupad och breddad kunskap om för chefer och ledare.

Perspektiv i arbetsmaterialet

Chefers och ledares arbete med att utveckla och bevara hållbara arbetsförhållanden kan indelas i följande perspektiv:

- Hälsofrämjande – bibehålla och stärka det som får många och envar att må bra
- Förebyggande – undvika risker och skada som kan ske i arbetet
- Rehabiliterande – behandla och lindra skador och sjukdomar.

Arbetsmaterialet fokuserar främst psykosociala och organisatoriska resurser (hälsofrämjande perspektiv) samt även att minska risker (förebyggande perspektiv).

Materialet är indelat i olika teman som delvis överlappar varandra. Man kan arbeta med utvalda teman vid olika tillfällen och i den ordning som passar bäst. Varje tema innehåller:

- Sammanfattning av teori och forskning
- Bilder som stöd och inspiration för reflektion
- Reflektions- och dialogfrågor.

Längst bak finns övningar för individ- och gruppreflektion som hjälp för att utarbeta handlingsplaner. Välj ut och fokusera de teman, reflektionsfrågor och övningar som passar er bäst just nu.

Att komma igång utifrån arbetsmaterialet

Räkna med att arbetet med hållbarhet och hälsosamma arbetsförhållanden måste bedrivas kontinuerligt och regelbundet. Vid verksamhetsutveckling är det särskilt viktigt att organisationen och ledare prioriterar dessa frågor. Starta från början eller med de teman som är angelägna. Arbeta inte med för många frågor vid varje tillfälle. Tänk på att ett hållbart arbetsklimat, ur hälso-, innovations- och effektivitetssynpunkt, skapas av och kräver engagemang från både chefer och medarbetare.

Ett utvecklingsarbete är också beroende av stöd från högre ledning, att de tydligt visar vilka utvecklingsarbeten de prioriterar och belönar i sin organisation. Det är svårt att bedriva utvecklingsarbeten om man får kritik eller negativa signaler från kollegor eller chefer.

Materialets dialogfrågor och övningar kan bli mer effektiva och skapar större mervärden om ni arbetar i grupp. För att kunna föra gruppsamtal behöver ni kommunicera öppet och tryggt. Om ni har ett slutet och otryggt kommunikationsklimat är det svårt att tala öppet och då blir det också svårt att samtala om utveckling och att lära av erfarenheten. Att utveckla gruppens förmåga att samtala kring och lösa problem tillsammans är en del av utvecklingen av hållbart och hälsofrämjande ledarskap.
De flesta grupper behöver en samtalsledare som arbetar med att få fram resultat av samtalen, som ser till att resultaten dokumenteras och att gemensamma beslut blir tydligt formulerade. Samtalsledaren kan vara en utsedd inom gruppen, en resursperson i organisationen (till exempel från HR eller FHV) eller en extern samtalsledare. Samtalsledaren ska se till att olika personer får prata till punkt och att ordet blir jämnt fördelat. Ibland behöver gruppen få tala om sin situation och eventuell frustration, men det är viktigt att ni inte fastnar där. Frågor som leder vidare är till exempel: Hur skulle ni vilja att det var? Vad kan vi själva göra? Vem/vad behöver vi för att kunna komma vidare? En samtalsledare bör också med jämna mellanrum försöka sammanfatta vad gruppen uttryckt kring en fråga eller ett tema. Försäkra er om att gruppen instämmer i sammanfattningen. För ytterligare tips om att leda grupper, se även ”Processtöd för samtalsledare” (kan laddas ner, se sista sidan).

Referensmaterial

Fördjupad beskrivning med referenser till den forskning och de teorier som arbetsmaterialet bygger på ges i rapporten ”Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring”, Högskolan i Borås; Rapportserien Styrning, Organisering och Ledning, 2016:1 (www.hb.se/Forskning/Aktuellt/Rapporter/Styrning-organisering-och-ledning/)

Att må bra och att ha hälsosamt arbetsengagemang

Utifrån detta avsnitt kan du reflektera över vad välbefinnande och ett hälsosamt arbetsengagemang innebär för dig själv och för arbetsgrupper som du leder och är del av i arbetet.

Hälsa och välbefinnande på arbetet

Vi människor kan uppleva välbefinnande när vi är friska, såväl som när vi har en sjukdom eller en funktionsnedsättning. Vi kan också må bra eller dåligt på olika sätt och ha olika synsätt på vad hälsa och välbefinnande är för någonting.

Välbefinnande kan vara av olika karaktär:

- Känslomässigt – att känna positiva känslor
- Kognitivt – att vara nöjd
- Hedoniskt – att känna lycka och undvika obehag
- Eudaimoniskt – ett sätt att vara som utvecklar mening och självförverkligande.

Känslan av välbefinnande kan förnimmas på en mängd olika sätt och i förhållande till upplevd utveckling/rörlighet och stabilitet:

	Utveckling/rörlighet	Stabilitet	Rörlighet–stabilitet
I rummet	Äventyrlighet	Hemmahörande	Bestående breddande
I tiden	Framtidsriktning	Här-och-nu	Förnyelse
Mellanmänskligt	Dragningskraft	Släktskap och tillhörande	Ömsesidig komplementaritet
Stämningsläge	Spänning och önskan	Fredlig	Flerdimensionell uppfyllelse
Identitet	Jag kan	Jag är	Ökande kontinuitet
Kroppsligt	Vitalitet	Bekväm	Grundat vibrerande

Galvin & Todres, 2011

"Det är inte hur man har det – det är hur man tar det"
Genom det sätt man förhåller sig till livet kan man utveckla välbefinnande och hälsa:

- Upplevelsen av att kunna hantera vardagen
- Acceptera sina bra och dåliga sidor
- Positiva relationer – kunna skapa och behålla
- Mål och mening i livet
- Personlig utveckling – öppenhet för erfarenheter
- Självständighet – vara sig själv.

Ryff, 2004

Välbefinnande kan nås genom ”en känsla av sammanhang”. Det innebär att för att kunna förhålla sig på ett hållbart sätt till arbetet behöver man begripa, kunna hantera och se meningsfullhet i sitt arbete. Exempel på förhållanden i arbetet som kan främja förståelse, hanterbarhet och meningsfullhet ges nedan tillsammans med karakteristika för dessa klimat (i kursiv stil).

ARBETSPLATSENS KÄNSLA AV SAMMANHANG

Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
Kunskap om Omvärlden Organisationens historia och organisation Arbetsinnehållet Egna rollen Förändringar **Återkoppling** från chefen, kollegor, klienter	**Resurser och stöd** Material, verktyg, människor Tydlig organisation och riktlinjer **Påverkansmöjligheter** Arbetstakten Arbetets planering **Kompetens** Yrkeskunnande Social kompetens Kommunicera **Ork** Fysisk , psykisk Distansering, pauser	**Motivation** Visioner, Mål Rimliga löner, förmåner **Värderingar** Etik och moral Centrala värderingar Rättvis behandling **Positiva upplevelser** Relationer: kollegor/chef Trevlig miljö, Trivselaktivteter Humor Variation i arbetet Självkänsla
Reflekterande *Öppenhet* *Helhetsbild av arbetet*	*Tillåtande, harmoniskt klimat som ger möjlighet till flexibilitet och ansvarstagande*	*Uppskattning och berikande socialt klimat*

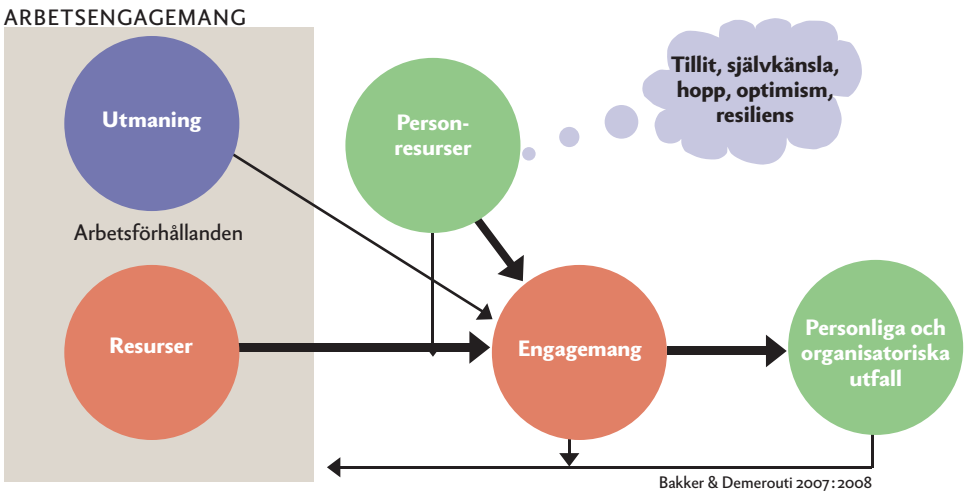
Efter Antonovsky, 1990; Hansson, 2004; Nilsson 2011

Många menar att lycka och välbefinnande är att tjäna och stödja andra. Det finns idag stöd i forskningen för att hjälpande handlingar har positiva effekter för hälsa och välbefinnande. I linje med dessa tankar har ett ledarskap som framförallt är tjänande utvecklats. Se mer om tjänande ledarskap (så kallat ”Servant leadership”) i senare avsnitt.

REFLEKTERA

Vad är hälsa för dig? Vad innebär välbefinnande för dig?
Vad är viktigt för att du ska trivas, må bra och utvecklas i arbetet?
Var någonstans i hälsokorset tror du att din arbetsgrupp befinner sig?
Hur kan du utveckla samtal med dina medarbetare om välbefinnande?
Hur kan övningarna med ”Hälsokorset” eller ”Arbetsplatsens känsla av sammanhang” vara användbara för dig i samtal med medarbetare, vid till exempel medarbetarsamtal?

Fördjupa och konkretisera med övningarna A och B på sidorna 41 och 42.



Arbetsengagemang

Att ha engagemang i arbetet är en form av välbefinnande. Att vara engagerad i arbetet är ett sätt att ”vara med”, involveras och skapa mål och mening i livet och arbetet. När man är engagerad i arbetet kan man känna kraft och energi, entusiasm och flow. Flow är ett tillstånd av intensivt välbefinnande när man arbetar fokuserat mot ett mål. Det beskrivs som en upplevelse av tidlöshet.

Arbetsengagemanget kan stärkas genom *arbetsförhållanden*, det vill säga genom en lagom nivå av utmanande krav och att det finns resurser i arbetet.

- *Utmanande krav* kan vara något positivt för arbetsengagemang, det kan till exempel vara att det är många och viktiga saker som behöver göras och att det är en angelägen brådska. Är kraven allt för högt ställda kan engagemang stärkas genom att orimliga krav minskas
- *Resurser* kan vara ett bra ledarskap, måltydlighet, att få återkoppling och feedback på sitt arbete, att det finns tillit och förtroende, att ha inflytande och kunna utvecklas. Den här typen av stärkta resurser är viktigt, särskilt under utvecklingsarbete
- *Personliga resurser* såsom hopp, optimism, målinriktad självkänsla, att ha ett öppet utforskande sinne och vara positiv till utveckling, kan stärka arbetsengagemang och underlätta att de resurser som finns tas tillvara.

Det har gjorts flera studier om arbetsengagemang, till exempel:

- *Förutsättningar* för hög grad av arbetsengagemang är att ha kontroll i arbetet, att få återkoppling på sin prestation, socialt stöd genom medarbetare och team, att ha möjligheter för att utvecklas i arbetet och i karriär, variation och kompetensutveckling, stimulerande, utmanade ansvar, personlig bra relation med ledare, att arbetet överensstämmer med egna värderingar (stolthet) och att känna tillit och ha integritet
- *Positiva effekter för individen* är till exempel lägre förekomst av depression, bättre fysisk och psykosomatisk hälsa, bättre sömnkvalitet och mer proaktivt sätt att ta utmaningar
- *Positiva effekter för verksamheten* är till exempel ökad kundnöjdhet, minskade medicinska felbehandlingar, ökad kvalitet, färre arbetsskador och säkerhetsrisker, bättre prestation, ökad innovativitet, minskad sjukskrivning, finansiella vinster och besparingar.

REFLEKTERA

Hur ser mina medarbetares arbetsengagemang ut?
Vilka former av arbetsengagemang vill jag särskilt understödja för mina medarbetare?
Hur kan jag som chef understödja mina medarbetare engagerar sig i arbetet på ett hållbart, hälsosamt sätt?
Hur kan jag göra det så att det sammanfaller med verksamhetens mål och utveckling?

Fördjupa och konkretisera med övning C på sidan 43.

Att leda och bygga en hälsosam och hållbar arbetssituation

Detta avsnitt handlar om hur du som ledare kan ge förutsättningar för medarbetare att optimera sin arbetssituation så den passar var och en bättre; för välbefinnande, engagemang och för det "gemensammas bästa". Här beskrivs centrala resurser som du behöver beakta för att arbetet ska vara hälsofrämjande.

Job crafting – att optimera sin arbetssituation

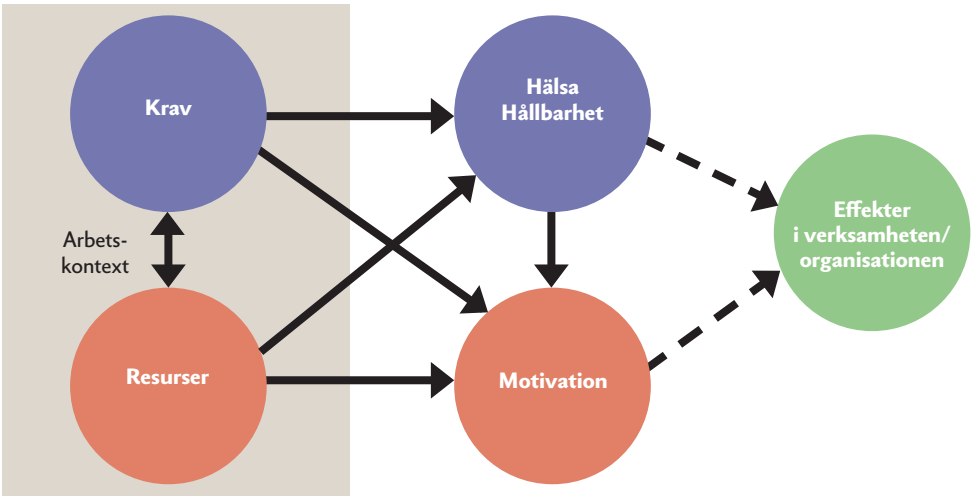
Job crafting kan definieras som ett sätt att proaktivt forma och bygga arbetssituationen (underifrån) genom att optimera de resurser som står till buds och anta de utmaningar som är stimulerande). Det innebär att individen formar sitt arbete så att det blir optimalt för individen – utan att det ens behöver märkas eller få negativa konsekvenser för verksamheten. Det kan till exempel vara att proaktivt forma, bygga, justera, förhandla arbetsförhållanden genom:

- bättre interaktioner, relationer och koordinering (med kollegor, kunder/patienter, chefer)
- att utnyttja de resurser som står till buds och skapa de resurser och förutsättningar som behövs
- att anta stimulerande utmaningar och genomföra viktig utveckling av verksamheten
- sitt tänkande och sin uppfattning, om arbetet – det vill säga skapa mening till arbetsuppgifterna och fokusera på det som är meningsskapande
- att sätta arbetets gränser så att det passar var individen bättre (det kan vara gränssättning, gränsupplösning, aktivt accepterande m.m.).

Krav och resurser

Krav-Kontroll-Resursmodellen integrerar forskning om motivation med stressforskning. I detta avsnitt fokuseras resurser i arbetet (riskfaktorer fokuseras på sidorna 16–20). Varje individ, arbetsplats och organisation har resurser som kan användas för att bevara och utveckla hälsan. Utmaningen blir att starta där man befinner sig och gå vidare med hjälp av resurser som bidrar till detta. Det kan varje individ göra (job crafting) och vi kan tillsammans bygga generella bättre förutsättningar för att alla ska kunna optimera sin arbetssituation. Resurser som är viktiga och funktionella möter just de specifika krav som finns i den verksamhet man leder.

Stimulerande krav kan stärka personlig utveckling, växt och karriär – och kan ge en känsla av tillfredsställelse. Det kan till exempel vara ansvar i arbetet och angelägen tidspress.



Efter Bakker & Demerouti 2011

Resurser i arbetet kan vara funktionella för att nå mål, minska arbetskraven och dess fysiska och psykiska kostnader och vara stimulerande av personlig utveckling och lärande. Resurser kan finnas på flera nivåer:

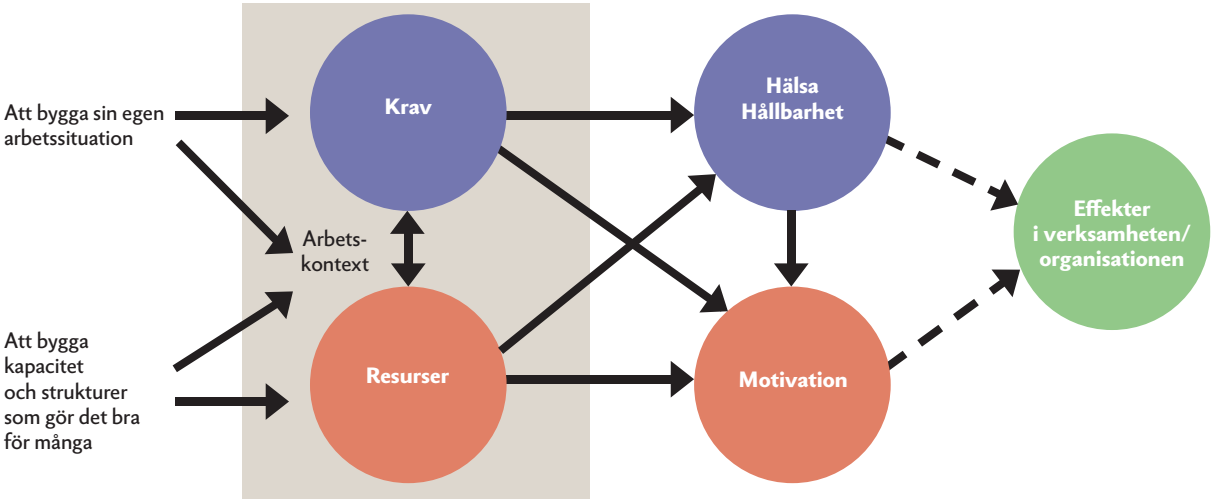
- Organisationsnivå (lön, utvecklingsmöjligheter, säker anställning, information)
- Interpersonell nivå (ledarskap, medarbetarskap, stöd, teamklimat)
- Position (rollklarhet, delaktighet i beslut)
- Uppgiftsnivå (varierande arbete, identitet med uppgiften, värdeskapande arbete, autonomi, återkoppling).

Resurser i arbetet kan bidra till:

- Inre motivation - att växa, lära och utvecklas
- Yttre motivation – på arbetsplatser där det finns stöd och förutsättningar att nå mål, framförallt under utvecklingsarbete underbyggs en större motivation att engagera sig
- Att den negativa betydelsen av krav i arbetet minskas.

Resurser som har stor betydelse för hälsa och engagemang, särskilt under utvecklingsarbete är:

- Rättvisa i procedurer och relationer, hög grad av egenkontroll, erkännande för arbetsinsatser, rollklarhet, förutsägbarhet
- Tydlig organisationsstruktur, tydliga mål, god uppföljning av mål
- Utvecklingsmöjligheter
- Ett bra ledarskap kan påverka direkt eller stärka resurser
- Socialt stöd (från kollegor, chef, organisatoriska stödresurser).



REFLEKTERA

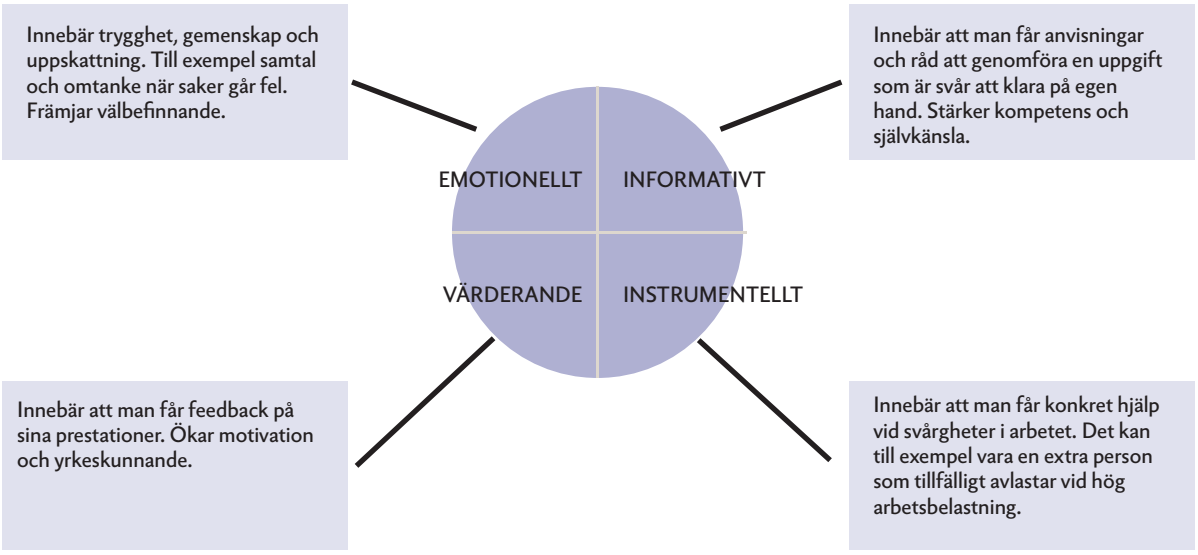
Resurser och krav i min egen arbetssituation
Vilka resurser har betydelse för att jag ska kunna optimera min arbetssituation?
Vilka krav kan vara stimulerande? När är de alltför utmanande och övergår till att bli tyngande krav?

Resurser och krav vid min arbetsplats
Vilka resurser har betydelse för att mina medarbetare ska kunna optimera sin arbetssituation?
Vilka krav kan vara stimulerande för mina medarbetare? När är de alltför utmanande och övergår till att bli tyngande krav? Vilka resurser behöver stärkas?

Bra stöd och socialt klimat

Det finns evidens för att bra socialt stöd i arbetet påverkar hälsa och välbefinnande. Stöd och klimat kan röra att:

- din chef lyssnar på dina synpunkter
- du kommer överens med din chef och dina överordnade
- stämningen är stabil och god
- det är god sammanhållning
- arbetskamrater ställer upp för varandra och anpassar sig till varandra.



Efter Langford

I studier bland medarbetare tycks det stöd som direkt svarar mot en ansträngd situation vara det stöd som också har störst betydelse. Stöd i privatlivet tycks ha en övergripande och stark betydelse. För chefer är ofta stöd i privatlivet och nära organisatoriska stödresurser (stöd med administration och i frågor som rör personal, utveckling, prioriteringar och kvalitetsnivå) särskilt viktigt för hållbarhet.

Kombinationen av rimliga krav, egenkontroll och socialt stöd påverkar den övergripande upplevelsen av välbefinnande liksom arbetstillfredsställelse positivt. Socialt stöd tycks däremot inte kunna kompensera för alltför höga krav.

REFLEKTERA

Vilken form av stöd, och från vem, har betydelse för mig?
Vilket stöd har mina medarbetare? Vilket stöd kan behöva stärkas?
Hur ser jag till att medarbetarna har stöd runt sig att klara a) av sina arbetsuppgifter b) att medverka i utvecklingsarbeten?

Skapa en vinna-vinna situation ” bra saker genererar andra bra saker”

Studier som följt individer och organisationer över tid stödjer idén om en positiv spiral, dvs ”bra saker ger andra bra saker” på arbetet. Riktningen kan dessutom vara åt båda hållen, vilket ytterligare kan bidra till innovation och utveckling av verksamheten. Det är inte bara arbetet som påverkas positivt – studier visar att även familjelivet samspelar i den positiva utvecklingsspiralen.

”Genom att bygga kapacitet för engagemang och entusiasm motiveras medarbetare att göra ett bra arbete. Genom att göra ett bra arbete kan man bli mer engagerad i arbetet”.

REFLEKTERA

Vad i arbetet – och i arbetssituationen – motiverar och inspirerar mig?

• Vilka är mina individuella drivkrafter? i yrkesrollen? i verksamheten? på arbetsplatsen? i organisationen?
• Hur kan jag bättre använda de resurser som finns min arbetssituation – så att jag upplever mig mer motiverad och får mer välbefinnande på arbetet?
• Vilka mål kan jag sätta upp på kort och lång sikt, som rör det dagliga arbetet och arbetssituationen som helhet?

Vad i arbetet – och i arbetssituationen - motiverar och inspirerar mina medarbetare?

• Vad är mina medarbetares drivkrafter? i yrkesrollen? i verksamheten? på arbetsplatsen? i organisationen?
• Hur kan vi bättre använda de resurser som finns vid arbetsplatsen – så att medarbetare upplever sig mer motiverade och får mer välbefinnande på arbetet?
• Vilka mål kan vi sätta upp på kort och lång sikt, som rör det dagliga arbetet och arbetssituationen som helhet för att öka arbetsengagemang och välbefinnande?

Fördjupa och konkretisera med övning C på sidan 43.

Påbörja ett arbete med arbetsplaner

Anteckna vilka resurser som behöver stärkas och vilket stöd som behöver utvecklas vid din arbetsplats utifrån övningarna och reflektionerna i det här avsnittet. Använd vad du kommit fram till som utgångspunkt för att konkretisera mål och aktiviteter för att stärka resurser (hälsofrämjande insatser) med övningarna L–O på sidorna 52–55!

Minska, motverka och förebygga riskfaktorer i arbetet

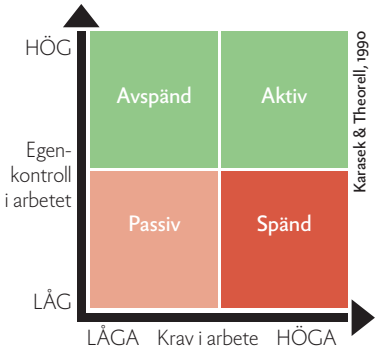
Detta avsnitt handlar om hur du som ledare kan ge goda förutsättningar för hållbar arbetsmiljö genom att minska och ta bort risker i verksamheten (förebyggande arbete). Med ett hållbart ledarskap behöver du ha kännedom om de viktigaste riskfaktorerna i din verksamhet. Detta avsnitt fokuserar vetenskaplig evidens kopplat till denna teoretiska modell:

Följande stressorer i den psykosociala arbetsmiljön har identifierats ha samband med ohälsa i flera studier:

- Stor arbetsmängd – högt arbetstempo – tidspress
- Ensidigt, upprepat och monotont arbete
- Bristande kontroll över det egna arbetet
- Oklara förväntningar på arbetsinsats – oklara roller
- Bristande erkänsla
- Upplevelse av orättvisor
- Ständiga förändringar – otrygghet i anställningen
- Risker för hot och våld
- Skiftarbete – oregelbundna arbetstider
- Konflikter – kränkningar - trakasserier
- Svåra / komplexa uppgifter
- Sociala konflikter
- Ensamarbete.

Det finns dock inte vetenskaplig grund att se dessa som generellt sjukdomsframkallande eller som att de generellt kan innebära skadlig inverkan utifrån tillämpningen av lagen om arbetsskadeförsäkring. Det tycks dock vara så att ju fler riskfaktorer desto större risk för ohälsa. Även kombination mellan i riskfaktorer i arbetet och individfaktorer har stor betydelse.

Att uppleva orimliga krav och liten egenkontroll i arbetssituationen



Krav kan till exempel vara tidspress, arbetsbelastning (psykiska, fysiska, sociala krav) och rollkonflikter.

Egenkontroll avser till exempel beslutsutrymme, att ha kompetens och stimulans. Dessa former av egenkontroll kan påverka var för sig, eller genom kombinationen med dem och socialt stöd. En teori är att en hög egenkontroll kan kompensera (buffra) höga krav.

Sammanfattande analyser har visat att psykiska krav i arbetet påverkar allra starkast mental ohälsa. Även kombinationen av bristande beslutsutrymme och höga psykiska krav påverkar mental ohälsa. Det finns även vetenskapligt stöd för att bristande beslutsutrymme, bristande stimulans i arbetet och kombinationen av dessa påverkar hälsan negativt. Evidensen för att hög grad av kontroll kan buffra mot alltför höga krav är svag.

REFLEKTERA

Reflektera utifrån din egen arbetsplats:
Hur ser de psykiska kraven ut? Hur ser de fysiska kraven ut? Hur kan vi påverka kraven? Hur kan vi stärka vår egenkontroll att hantera kraven?

Fördjupa och konkretisera med övning D på sidan 44.

Bristande stöd och socialt klimat

Bristande socialt stöd i arbetet kan påverka mental ohälsa. Bristande stöd och klimat kan röra att:

- ens chef inte tycks lyssna på synpunkter
- inte komma överens med sina överordnade
- stämningen är spänd och orolig, det ingen god sammanhållning
- vara inblandad i konflikter på arbetet
- det förekommer mobbing
- arbetskamrater inte ställer upp för varandra eller anpassar sig till varandras situation.

Brister i stöd kan vara emotionellt (till exempel att ingen omtanke visas), värderande (till exempel att ingen feedback på prestation ges), informativt (till exempel att inte få instruktioner när det behövs) eller instrumentellt (till exempel att inte få praktisk hjälp vid behov).

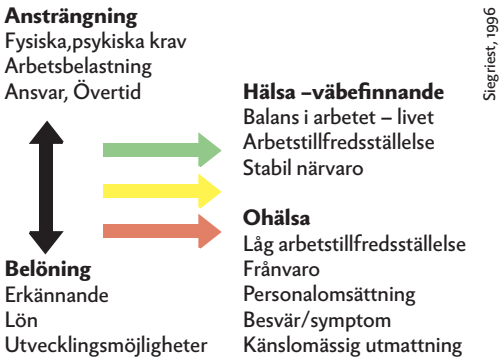
REFLEKTERA

Vilken form av stöd behöver jag som chef?
Vem/vilka behöver jag stöd från?
Hur kan jag hitta vägar för att få det stöd jag behöver?
Vilket stöd behöver mina medarbetare? Hur kan jag hitta vägar för att ge dem stöd?

Obalans i utbytet: Arbete och ansträngning

Att uppleva obalans i ansträngning och belöning har i flera studier förklarat ohälsa.

Studierna har dock visat att det kan finnas skillnader mellan kvinnor och män, mellan yrken och i olika kulturer. Vad man uppfattar som belöning kan också skilja mellan individer.



Organisatorisk orättvisa

Idén bakom teorin om organisatorisk rättvisa är att individer utvecklar förståelse av vad som är en rättvis belöning för en arbetsinsats. Som individ jämför man sig med andra, som man uppfattar vara jämförbara, avseende om utbytet av ansträngningen är rättvis avseende grad av input (tid, kompetens, ansträngning, tolerans, flexibilitet, integritet) och output (lön, erkännande, information, rykte, legitimitet, ansvar, karriärmöjligheter). Organisatorisk orättvisa kan vara:

- Procedurmässig orättvisa – att inte ha jämförbara möjligheter att ha inflytande över beslut
- Relationell orättvisa – att grad av visad respekt från chefer är olika
- Informationsmässig orättvisa – att man inte får samma information om förändringar
- Orättvis balans mellan ansträngning och belöning – se ovan.

Det finns ett visst samband mellan organisatorisk orättvisa (procedurmässig och relationsmässig) och mental ohälsa och sjukskrivning.

Komplexa omorganisationer

Omorganisationer och utvecklingsarbeten är vanligt förekommande och ofta naturlig del av arbetet. Studier indikerar att det finns samband mellan mental ohälsa och intensiva, stora, genomgripande omorganiseringar. Detta gäller särskilt vid mer komplexa omorganiseringar i verksamheter som ger service och då arbetet kräver koordinering och omkoordinering. Större grad av oro inför omorganisationen, att inte kunna förutse hur arbetet konkret kommer att förändras, tycks ha betydelse för ohälsa. Det tycks dock också vara så att omorganisering påverkar ohälsa hos individer och i organisationer på olika sätt, det vill säga vissa tycks vara mer robusta än andra.

Transparant och återkommande kommunikation om processen har stor betydelse för att inte omorganiseringen ska få negativa konsekvenser för hälsan, det vill säga kommunikation om mål, aktiviteter, uppföljning och former för delaktighet och inflytande. Ett nära och autentiskt ledarskap har betydelse.

Om en omorganisation ska lyckas är medarbetares engagemang viktigt. För att medarbetare ska vara engagerade tycks det ha betydelse att resurserna stärks (till exempel avseende ledarskap, rollklarhet, förutsägbarhet, erkännande och återkoppling på insats).

Fortsätt ett arbetet med arbetsplaner

Anteckna de viktigaste riskfaktorerna vid din arbetsplats och idéer om tillvägagångssätt för åtgärder utifrån övningarna och reflektionerna i det här avsnittet. Använd vad du kommit fram till som utgångspunkt för att konkretisera mål och aktiviteter för förebyggande arbete med övningarna L–O på sidorna 52–55!

Strategier för balans och återhämtning

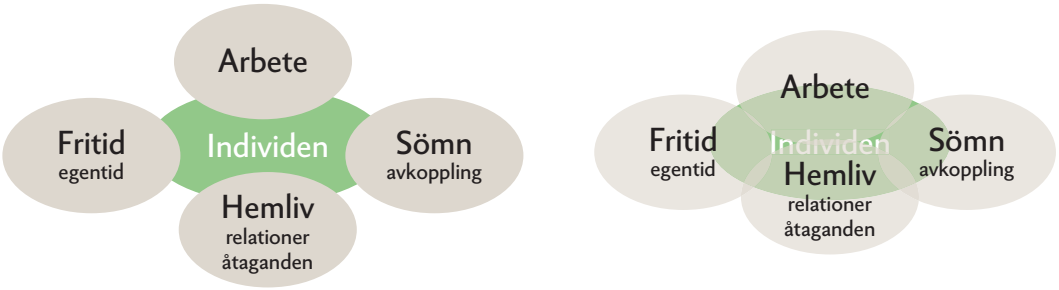
I detta avsnitt kan du reflektera över hur man på olika sätt kan få balans mellan arbetsengagemang och den livsavgörande återhämtningen. Det kan vara olika svårt i olika perioder i livet. Avsnittet vänder sig till dig som ledare men avser också hur du som chef understödjer för medarbetare att ha balans i livet.

Olika sätt att stärka denna balans kan vara att bli medvetenhet om sina förhållningssätt, att bygga in förutsättningar för återhämtning i arbetet och att se över den egna arbets- och livssituationen.

Balans och återhämtning i livet

Att vara engagerad kan stärka och berika hälsan. Samtidigt finns det en risk för rollkonflikt och utmattning, när man är engagerad i mycket, genom att vi har begränsad tid. Man kan hålla balans mellan arbete – familj/fritid på olika sätt:

- Separering innebär att varje område i livet är fysiskt och mentalt separerade
- Kompensering innebär att brist på tillfredsställelse och motivation i ett område kan kompenseras i ett annat
- Översvämning innebär att ett område påverkar ett annat på positiva eller negativa sätt.



REFLEKTERA

Hur ser din dags-, dygns- och veckorytm ut? Är det en hållbar ”rytm” för återhämtning?
Hur ordnar du så att du får regelbunden återhämtning och god sömn?
Hur är vanligtvis ditt förhållningssätt till gränser mellan arbetstid, fritid, sömn och hem-/familjeliv?
När flyter arbetstid och fritid ihop och när har du tydliga avgränsningar?
Vad passar bäst för DIN hållbarhet? Har du valt själv eller styrs din tid av omständigheter eller andras krav och önskemål?
Har du balans mellan olika dimensioner i livet (arbete-fritid-sömn-hem-/familjeliv)? När har du balans? När har du inte balans? Vill du förändra något? Vad hindrar dig? Hur kan du komma vidare?

Fördjupa och konkretisera med övningarna E och F på sidorna 45–46.

Balans i arbetet

Att vara medveten om egna resurser och om den tid och energi man lägger på olika aktiviteter i arbetet tycks ha betydelse för att man ska kunna skapa utrymme för återhämtning. Med en sådan medvetenhet kan man lättare förhålla sig till gränslösa krav och hålla kontroll på att återhämtningen blir tillräcklig och regelbunden.

Det finns många olika strategier för att hanterar den egna arbetsbelastningen och skapa balans. Att kunna använda sig av flera olika strategier tycks vara bäst. Exempel på strategier som visat samband med hållbar hälsa och arbetsengagemang bland chefer är:

- Att aktivt, medvetet acceptera sin arbetssituation, men sätta gränser
- Att aktivt, medvetet acceptera sin arbetssituation, och förlita sig med det
- Att öppet stärka sin position för att få ökad möjlighet till egenkontroll
- Att inte identifiera sig med chefsrollen
- Att ha en fritid som ger möjlighet till avkoppling och socialt stöd
- Att ha balans mellan givande och tagande i arbetsrelationer
- Att medvetet och uthålligt sätta gränser, lösa upp gränser och situationsanpassa samt på samma sätt prioritera och omprioritera verksamheten
- En strategi som är en kombination av att vara närvarande och uppmuntra till delaktighet och bygga ansvarstagande bland medarbetare.

Möjlighet till återhämtning och skapa tidsvinster som kan ge återhämtning kan understödjas genom organiseringen av arbetet, till exempel genom:

- Att bygga in tider för reflektion och ställtid
- Standardiserade arbetssätt, när det är rimligt, för att alla ska känna till sin roll och uppgift
- Att skapa ordning och reda, för att underlättar att göra rätt direkt
- Att kommunicera mål och målnivåer, för att undvika osäkerhet om arbetsinsats och överarbetande av uppgifter
- Att avsluta och utvärdera delsteg i utvecklingsarbetet, för att inte skapa energidränage genom oavslutade och oklara utvecklingsprojekt
- Att lämna utrymme för anpassning efter individers resurser och förmågor och skapa en arbetsplatskultur som inte främjar sjuknärvaro.

REFLEKTERA

Hinner du med dina arbetsuppgifter? Om inte, hur kan du tänka, prioritera och omfördela?
Hur är dina gränser? Fasta, lösa, genomsläppliga, situationsanpassade, förhandlingsbara, föränderliga?
Vilka värderingar, normer och situationer – hos dig själv och på arbetet – påverkar förhållningssätten?
Är det något område inom chefskapet som du skulle vilja förändra din gränssättning inom? Vilket? Vad hindrar dig? Vad behöver du för att komma vidare?

Vissa områden i chefsarbetet kan ta gränslöst mycket tid om de inte avgränsas. I dessa områden (till exempel administration, praktiskt arbete, möte med medarbetare) kan det finnas otydlighet om målnivå och målkonflikt. Genom att reflektera över mål- och förväntanskonflikten i relation till sin arbets- och livssituation kan man skapa balans genom att markera och avgränsa sitt uppfattade chefsuppdrag.
Reflektera och diskutera över hur du förhåller dig till ditt uppdrag och din tidsanvändning i nedanstående områden. Om du saknar något område – lägg till det!

Reflektera även över – och ta ställning till – de exempel på identitets-, behovs- och förväntansstyrande normer som kan påverka förhållningssätt och tidsanvändning som chef.

Praktiskt arbete	Stöd och interaktion med medarbetare	Administrativt arbete	Strategiskt arbete
”En hjälpsam chef hugger i praktiskt när det behövs” ”En chef ska vara minst lika duktig på praktiskt arbete som sina underställda”	”En bra chef är alltid tillgänglig” ”En bra chef ställer alltid upp” ”En bra chef har en personlig relation till alla medarbetare”	”En bra chef sköter allt pappersarbete noga” ”En bra chef går inte hem förrän dagens arbete är klart”	”En strategisk chef är med i alla nätverk” ”En bra chef är med på alla möten” ”En bra chef ÄR chef 24 timmar om dygnet” ”En bra chef är respekterad och efterfrågad”

Ledarskap och chefskap som stödjer välbefinnande och arbetsengagemang

I detta avsnitt kan du som ledare reflektera över hur ditt ledarskap på olika sätt kan påverka medarbetares välbefinnande och engagemang. Ledarskapet har stor betydelse för att lyckas med utvecklingsarbeten genom ledarskapets påverkan på medarbetares motivation, engagemang och prestation.
I detta avsnitt beskrivs också olika sätt som chefs- och ledarskap kan påverka engagemang, hälsa och välbefinnande. Syftet med detta är inte att ge en färdig ram för hur ett ledarskap bör vara utan snarare att erbjuda möjlighet till reflektion över (sitt) ledarskap utifrån olika perspektiv.

Ledarskap påverkar både direkt och indirekt medarbetare. Till exempel påverkas medarbetares välbefinnande, arbetstillfredställelse, motivation och samt sjukfrånvaro, arbetsnärvaro och återgång i arbetet. Andra studier har visat hur ledarskapet kan påverka säkerhetsbeteenden, engagemang och prestation. Indirekt kan ledarskapet påverka genom till exempel att stärka det sociala klimatet på arbetsplatsen (se avsnitten om bra stöd och socialt klimat och medarbetarskap och välfungerande grupper vid hållbar verksamhetsutveckling) vilket i sin tur kan påverka medarbetarskap.

Chefskap och ledarskap

Man skiljer ibland på chefskap och ledarskap. Både chefskap och ledarskap påverkar medarbetares välbefinnande och engagemang. Ofta behövs båda och vid rätt tillfälle.

Chefskap

En formell position med formellt ansvar och befogenheter att fördela, följa upp och belöna insatser. Som chef har man ofta ett formellt ansvar för arbetsmiljö, budget och verksamhet.

Ledarskap

Bygger på förtroende och relationer och är en viktig del av chefsrollen.

Chefskap kan påverka genom strukturerande:	**Ledarskaps kan påverka genom ledarstrategier och relationer med medarbetare som är, till exempel:**
Av viktiga basförhållanden i arbetsmiljön	Relationsinriktat
Av arbetssituationen vid pressade situationer och konflikter.	Visionärt och utvecklande
	Delaktighetsorienterat
Strukturen möjliggör för medarbetarna	Nära
Att ha mer kontroll i sin arbetsmiljö	Ärligt
Att ha delaktighet	Värdebaserat
Att återfå kontrollen vid utsatta situationer	Tjänande

Chefskapets villkor påverkar också hur chefen kan utöva ledarskap. Exempel på sådana villkor är:

- Den chefsposition man har
- Hur många medarbetare man har ansvar för som chef
- Chefsutbildning och introduktion
- Den erfarenhet man har kunnat bygga upp som chef
- Det stöd man har i chefskapet
- Krav och resurser i arbetet samt återhämtningsmöjligheter
- Hur arbetsgruppen samverkar med varandra och med ledaren
- Om verksamheten befinner sig i ett omfattande förändringsarbete
- Utvecklad organisering och ledningssystem.

REFLEKTERA

Man kan vara ledare utan att vara chef – men kan man vara chef utan att vara ledare?
Använder jag chefskap och ledarskap vid rätt tillfälle?
Bör jag, för att understödja medarbetares hälsa och hållbarhet, stärka någon aspekt i mitt chefs- eller ledarskap.

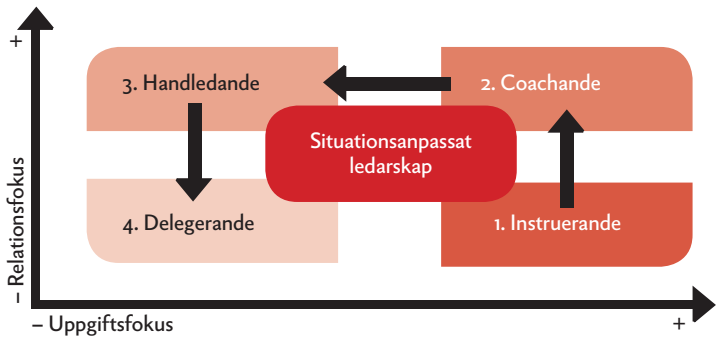
Ledarskapsstilar och strategier

I ledarstilar och ledarstrategier innefattar vi tillvägagångssätt för att ge ledning, genomföra planer och motivera. Här presenteras ledarskapsstilar och ledarskapsstrategier som visat starka samband med medarbetares välbefinnande och arbetsengagemang. De bygger vidare på kända ledardimensioner såsom demokrati och delaktighet, relations- och produktionsinriktning samt att vara närvarande.

Situationsanpassat ledarskap
Tidigt delades ledarskapsstilar in i:

- Auktoritär ledarstil: Ledaren berättar för sina anställda vad de ska göra och hur han/hon vill ha det utfört
- Deltagande, demokratisk ledarstil: Medarbetare är delaktiga i beslutsprocessen
- Delegerande ledarstil: Ledaren ger medarbetarna möjlighet att själva ta beslut.

Studier har visat att bra ledare använder flera stilar och olika stilar vid olika tillfällen, så kallat situationsanpassat ledarskap. I bilden nedan ges ett exempel på situationsanpassat ledarskap som anpassas efter behov av fokus på uppgift och/eller relation.



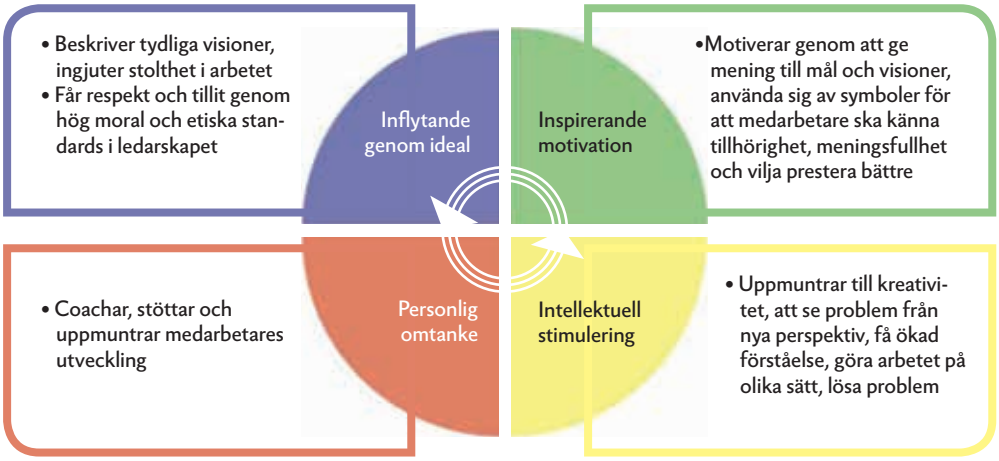
Efter Hersey & Blanchard

REFLEKTERA

Tänk dig ett scenario där uppgiften är komplex och tiden knapp. Ledaren lägger alltför lite tid och engagemang på att coacha och handleda. Det blir istället ett ”dumpande ledarskap”, som går direkt från instruerande till delegering. Ledarens coachande av utvecklingsprocessen hoppas över.
Känner du igen dig i ovanstående scenario? Reflektera över om du själv kan stärka ett utvecklingsinriktat och lärande ledarskap som också är situationsanpassat.

Relationsinriktat – Leader Member Exchange (Lmx)
LMX-teorin om ledarskap fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare och innebär att ledaren utvecklar ett utbyte eller avtal med var och en av sina underordnade som upprätthålls med ömsesidigt förtroende och respekt (s k psykologiskt kontrakt). Sådana ”avtal” kan till exempel avse förhållanden som möter medarbetarens ambitionsnivå i arbetet samt fysiska och mentala kapacitet att utföra arbetet. Innehållet och kvaliteten i dessa ”utbyten/avtal” kan påverka medarbetarens ansvar, påverkansmöjligheter och inflytande, tillgång till resurser och prestation samt innovation, kreativitet, välbefinnande och engagemang. Ett grundantagande är att varje medarbetare är unik och därmed är även det ”utbyte” ledare och medarbetare utvecklar unikt. Som ledare är det därför viktigt att reflektera över hur kvalitén i relationen med medarbetare ser ut och om det finns relationer med specifika medarbetare som behöver förbättras.

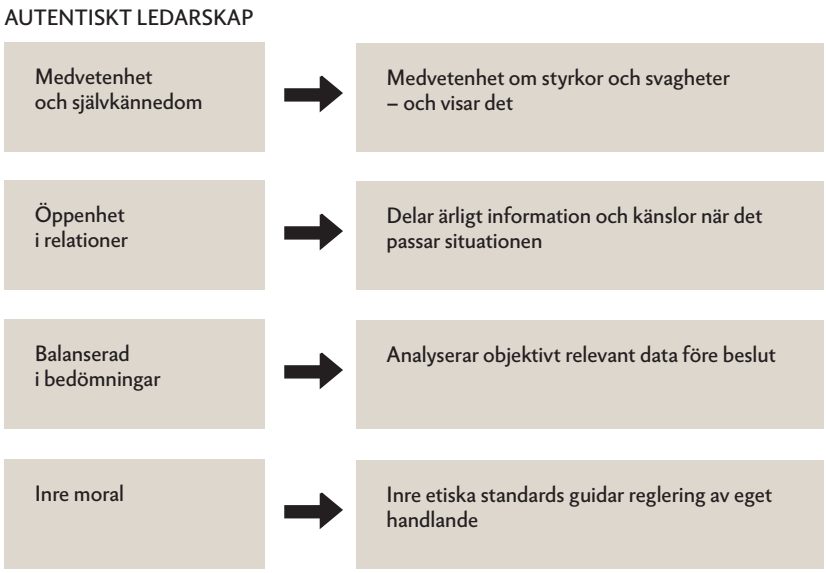
Utvecklingsinriktade former av ledarskap
1. Transformativt ledarskap
Det finns många studier om hur ett transformativt ledarskap stärker medarbetares välbefinnande och engagemang. Transformativt ledarskap anses motivera engagemang genom att aktivera medarbetarens medvetenhet om mål och värderingar. Följande sätt att utöva ledarskap på räknas till denna form av ledarskapsstil:



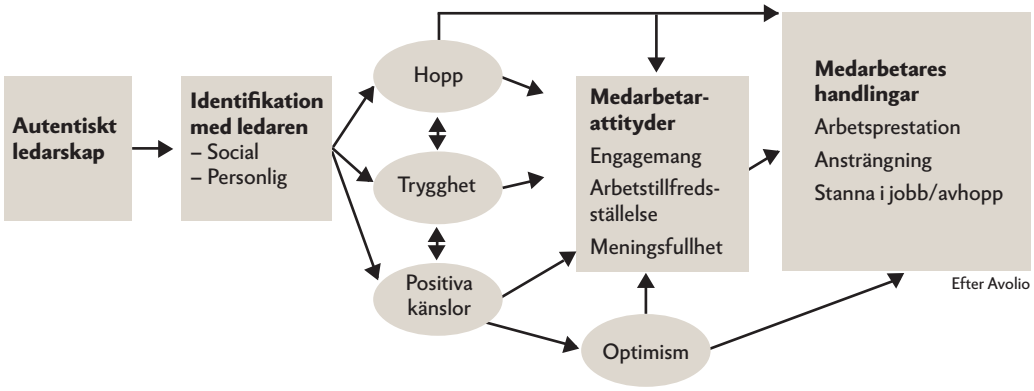
2. Ärligt – autentiskt ledarskap
Utgångspunkten i ett autentiskt ledarskap är att goda relationer kan skapas när vi kan vara i enlighet med våra värderingar och när vi kan hjälpa andra att vara enligt sina värderingar. Autentiskt ledarskap innebär att vara sann och medveten om sina egna grundvärderingar och hur man själv som människa fungerar och även ha ett ärligt förhållningssätt i relationer till andra.

Att utveckla och uppehålla ett autentiskt ledarskap kräver hög nivå av reflexion och självkännedom. I utvecklingen av autentiskt ledarskap ligger fokus på ledarens uppfattning av sig själv, sin tolkning av sina erfarenheter, sin egen etiska kärna och öppenhet i relationen till andra.

Autentiskt ledarskap kräver integritet och mod. En autentisk ledare följer sina egna personliga värderingar och är samtidigt medveten om och öppen med sina svagheter och styrkor. Relationen mellan ledaren och de ledda är viktig. Autenticiteten kommer ur ledaren själv, men det ärliga ledarskapet uppstår i relationen mellan ledare och ledda, genom ledarens förmåga att engagera och entusiasmera utifrån sin egen värdegrund och ge människorna i organisationen omfattande ansvar för att utveckla sin egen arbetssituation.



Bilden nedan visar på vilket sätt medarbetares engagemang och välbefinnande kan stärkas genom autentiskt ledarskap. Särskilt under utvecklingsarbete kan ett autentiskt ledarskap ha betydelse för det ”nära ledarskapet” i mötet med medarbetares frågor och eventuella oro. Studier visar också att betydelsen av autentiskt ledarskap minskar om de strukturella förutsättningarna är dåliga, till exempel ett för stort antal underställda. Liknande förhållanden har beskrivits även för de andra utvecklingsinriktade ledarskapsstilarna (transformativt, tjänande).

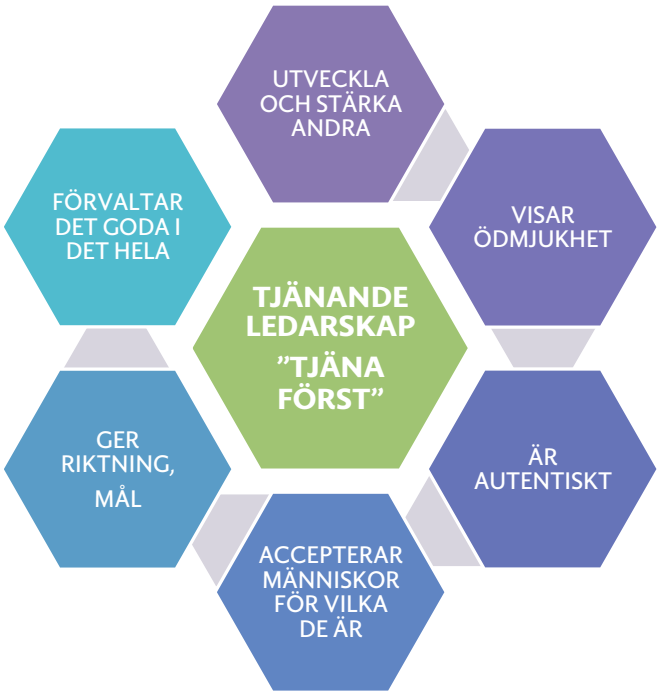


3. Tjänande – servant leadership

Ledare behövs inte bara för gruppens praktiska uppgifter och koordinering, utan även för att arbeta för det gemensamma bästa genom att bygga mening och identitet. Ledarskap som är tjänande fokuserar på vilka motiv och drivkrafter som skapar en god ledare för egen del, för medarbetare, för verksamheten och för samhället. Denna strategi är ytterligare en form av ledarskap som kombinerar betydelsefulla

kvaliteter i ledarskapet men där också viljan att först och främst ”tjäna andra och tjänstgöra som ledare” är viktig del. Ett tjänande ledarskap är relationsinriktad, bygger på tillit och rättvisa, uppmuntrar självförverkligande, positiva arbetsattityder, prestation, och har ett starkt fokus på hållbarhet och socialt ansvar i organisationen. Det bygger på att släppa och gå bakom egenintressen och har i kontrast till ett strukturerande och riktningsskapande ledarskap:

- Målet att tjäna snarare än att bli betjänad
- Ansvaret som ledare är viktigare än eventuell ledarskapsstatus
- Strävar efter att förstå andra snarare än att bli förstådd
- Accepterar och lär sig av misstag snarare än att förbanna misstag
- Kliver gärna åt sidan för en mer kvalificerad ledare snarare än att klänga sig fast vid makten.



Efter Dierendonck 2010

Forskning visar att chefer som använder sig av ett tjänande ledarskap bättre har kunnat understödja medarbetares engagemang genom att ge förutsättningar för medarbetares möjligheter och att optimera sin arbetssituation så att det blir så bra som möjligt (s.k. job crafting).

Efter Hakanen 2014

REFLEKTERA

Vilka drivkrafter har jag med mig i mitt uppdrag som ledare? Hur utvecklar jag ett ledarskap grundad i min egen förståelse av ett bra ledarskap?

Vilken/vilka ledarstil(ar)/ledarstrategier känner jag igen mig i?
Vill jag utveckla någon ledarstrategi? Finns det någon ledarstil/ några ledarstilar som lockar mig mer? Vilken ledarstil passar bäst inom min verksamhet?

Hur är jag en bra ledare som stärker medarbetares engagemang och välbefinnande?
A) I vardagsarbetet? B) Under utvecklingsarbeten?

REFLEKTERA

Ditt personliga ledarskap

Bli medveten om hinder och utmaningar – och minska dem:
Vilka utmaningar finns hos mig och i mitt arbete, för att utöva ett bra ledarskap?
Finns motståndskrafter för att utvecklas som ledare?
När saboterar hinder och motståndskrafter?
Hur kan jag minska hinder och motstånd? Vilka kan jag ta bort helt?

Se och utveckla styrkorna – låt dem får större utrymme i ditt ledarskap:
Hur är jag redan idag en bra ledare? Vilka styrkor har jag? Kan jag använda mig av dessa utan att mina ”svagheter och mitt motstånd” hindrar mig?
Vilka delar i mitt ledarskap kan jag utveckla?
Vilka resurser i mitt arbete kan stärkas och hur?

Fördjupa och konkretisera med övning G på sidan 47.

Medarbetarskap och välfungerande grupper vid hållbar verksamhetsutveckling

I detta avsnitt reflekterar vi över hur socialt samspel och samarbeten kan vidareutvecklas bland medarbetare och i arbetsgrupper. Detta har särskilt stor betydelse för utvecklingsarbeten men också för välbefinnande och engagemang.

Utvecklat medarbetarskap

Medarbetarskapet, teamet och arbetsplatsklimatet behöver fokuseras i hållbart utvecklingsarbete. Ledarskap och medarbetarskap är direkt beroende av varandra. Det går inte att utveckla ”det goda ledarskapet” utan att också utveckla ”det goda medarbetarskapet” och tvärtom.

Medarbetarskap innebär ansvarstagande i arbete och ledning över sig själv, ansvar i relation med andra arbetskamrater och i gränsdragning arbete – fritid samt bygger på engagemang, motivation, lojalitet och arbetstillfredsställelse. Medarbetarskap kan utvecklas lättare där det finns tillit, trygghet, stabilitet, måltydlighet, uppskattning och ett bra ledarskap.

Organisationens tilltro till medarbetares förmåga och att det är en öppen och fungerande kommunikation har betydelse för att medarbetarskapet ska utvecklas. Under verksamhetsutveckling kan det ibland skapas en utbredd oro i organisationen. Öppen och frekvent kommunikation har betydelse för att minska oron och öka motivation till att delta i utvecklingsarbetet.

REFLEKTERA

Hur uppfattar jag medarbetarskapet inom min/mina grupper?
Vilka möjligheter har jag och vilket utrymme ger jag att utveckla medarbetarskap på min arbetsplats? Vilka hinder finns?
Vilka signaler ger jag medarbetarna? Vilka synpunkter på mitt ledarskap får jag av mina medarbetare?

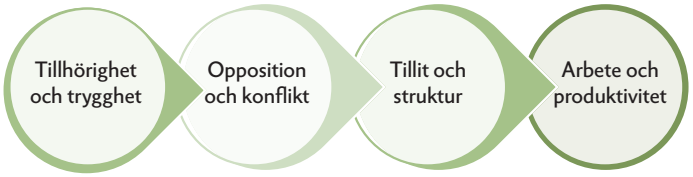
Vidareutveckla arbetsgrupper och ledningsgrupper

Välfungerande grupper betonar det gemensamma ansvaret. Med regelbunden och ömsesidig kommunikation och återkoppling kring gemensamma verksamhetsmål kan gruppen bli mer funktionell, medlemmarnas roller mer tydliga och verksamhetens resultat stärkas.

Organisationer kan stödja gruppens utveckling genom att ge tid för kommunikation, belöna teamarbete samt att verksamhetens drivs utifrån ett tydligt organisatoriskt uppdrag och mål. Det är lättare att få en funktionell grupp om gruppen inte är för stor och om den är stabil över tid och avseende vilka som är medlemmar i gruppen.

Med mer konstruktivt, funktionellt, grupp- och verksamhetsinriktad kommunikationssätt blir gruppen mer trygg och verksamheten mer effektiv. Feedback är en naturlig del av samarbetet. Man hjälper varandra att fungera allt bättre för att få en ökad tydlighet kring ens funktion och uppdrag.

Gruppens mognadsgrad utvecklas stegvist och har betydelse för att ta sig an utvecklingsarbeten på ett hållbart sätt. I en modell har de utvecklingsfaser beskrivits som kan leda fram till ett team med fokus på arbete och produktivitet.



Efter Wheelan, 2009

Den första fasen i en grupps utveckling är tillhörighet och trygghet. I denna kan man upplevas mer eniga än vad man egentligen är kring mål och roller.

Den andra fasen. När gruppen börjar känna sig tillräckligt trygg så börjar också medlemmarna pröva sina tankar och idéer kring bland annat mål och roller. Behovet av mer inflytande ökar och konflikter om mål och roller kan uppstå och ett lärande i hantering av konflikter. Roller, makt, status och beslutsfattande klargörs i denna process som är en naturlig väg mot att bli ett effektivt team.

Den tredje fasen karaktäriseras av en tydlig gemensam målbild där rollerna för att lösa denna gemensamma uppgift är väldefinierade och genomtänkta. Tilliten är hög och gruppen har lärt sig att hantera konflikter på ett effektivt sätt.

Den fjärde fasen i grupputvecklingsteorin har en grupp uppnått då man har välfungerande beslutsprocesser och feedbacksystem, där man förväntar sig framgång och gemensamt ansvar. Fokus kan läggas på det uppdrag man är satt att hantera i samarbete med övriga i gruppen.

Förslag på hur du som ledare kan möta och leda genom olika faser av grupputveckling illustreras i nedanstående bild:

KVALITETER I UTVECKLANDE LEDARSKAP	Fas 1: TILLHÖRIGHET OCH TRYGGHET	Fas 2: OPPOSITION OCH KONFLIKT	Fas 3: TILLIT OCH STRUKTUR	Fas 4: ARBETE OCH PRODUKTIVITET
Vara ett föredöme	Fatta beslut Lösa dagliga problem	Ställa krav och ge rättvisa belöningar Organisera för delaktighet	Visa civilkurage Tänka långsiktigt	Bevaka att resurser tillförs
Visa personlig omtanke	Företräda Vara tydlig	Ge stöd och konfrontera	Härbergera osäkerheter och projektioner	Vara en effektiv gruppmedlem
Ge inspiration	Ge tydliga mål och struktur	Coacha Ge ansvar	Inspirera andra att se meningen med arbetet	Bidra med expertkompetens och visionärt tänkande

Efter Sandahl, 2004

REFLEKTERA

I vilken fas befinner sig min arbetsgrupp i? Vad innebär det för mig?
Vad kan jag som ledare göra för att vi ska ta oss vidare till nästa steg?

Understödja gruppkreativitet
I grupper där det finns tillit, när medlemmarna är närvarande och fokuserade på en gemensam fråga, när man lyssnar på varandra och inte bara driver sin egen fråga och där man både spontant och eftertänksamt kan komma med idéer och kritisera idéer kan ett kreativt ”gruppflow” uppstå.

Gruppstabilitet ger möjlighet att möta kreativa idéer. Gruppstabilitet skapas genom gemensamma och återkommande rutiner, tankestrukturer, mötesformer mm vilket ger stabilitet i arbetet och resultat som är mer förutsägbara och kontrollerbara. I hållbar utveckling är det betydelsefullt med en växelverkan mellan stabilitet och kreativitet.

Högpresterande team kännetecknades av att de har en balanserad kommunikation mellan följande perspektiv:

Efter Losada & Heaphy, 2004

REFLEKTERA

Hur bidrar jag till kommunikationen vid min arbetsplats?
På vilka sätt skulle jag kunna ändra mina egna kommunikationsmönster – så att jag i större utsträckning bidrar till att vi arbetar för ett gemensamt bästa?
Hur kan jag styra möten/medverka till att alla kan få komma till tals?
Hur kan jag stärka det utforskande perspektivet och aktivt efterfråga andras perspektiv och åsikter?

Fördjupa och konkretisera med övning H på sidan 48.

"Culture eats strategy to breakfast"

SOCIALT KAPITAL i en grupp är en resurs som kan ha stor betydelse för människors hälsa, arbetstillfredställelse och arbetsengagemang. Socialt kapital finns genom de nätverk, normer och tillit som främjar samarbetet för ett "gemensamt bästa". Men en medarbetargrupp med ett starkt socialt kapital skulle kunna leda till ett starkt beroende av den egna gruppen och vara hindrande för utveckling och samverkan mellan grupper.

Genom att bli mer uppmärksamma på vårt sätt att prata och handla kan vi också mer medvetet välja och öka makten över varför det blir som det blir. Det sitter nämligen inte i väggarna. Det sitter i resonerandet. Den viktigaste aspekten för att komma vidare i en stagnerad grupp är att resonera om hur vi pratar om jobbet på jobbet. Vi tror vad vi tror för vi gör som vi gör – kan vi tro och göra på annat sätt?

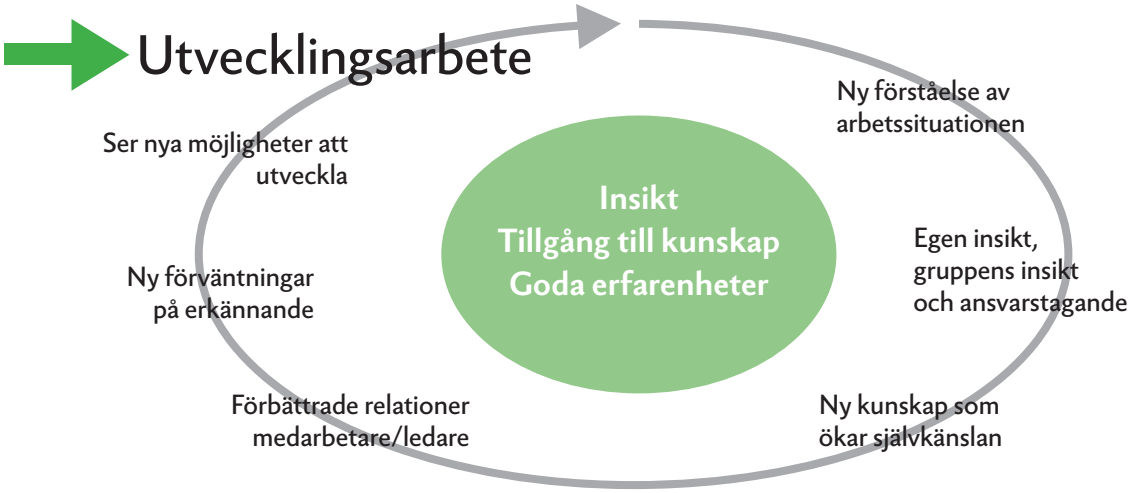
REFLEKTERA

Varför gör vi som vi gör? Varför uppfattas vissa saker som rimliga, önskvärda eller möjliga men inte andra?
Vad är det som bestämmer vad som är "rätt" eller "sant"?
Vad är det som bestämmer vem som har rätt att få information, yttra sig eller besluta i olika frågor?
Vilka grundantaganden om ledarskap, medarbetarskap, patienter/kunder/brukare eller människor i största allmänhet baserar sig gruppens diskurs på?
Vilka möjligheter och begränsningar har de? Vad gör det med vår verksamhet och oss som arbetar här? Vilka relationer skapar vi? Vem får makt och över vad? Vilka aspekter av verksamheten hamnar i centrum och vilka blir ointressanta?

Bygga lärande klimat

Det finns mycket som talar för att kunskap, lärande och utveckling har stor betydelse för välbefinnande, hälsa och kvalitet i arbetet. När det blir möjligt för individer och grupper att ta kontroll över de frågor och problem som angår dem kan deras egenkraft stärkas. En kreativ miljö ses som en friskfaktor i arbetslivet. I en lärande organisation strävar man efter ständig förbättring och anpassning. Alla medarbetare är viktiga resurser i den processen. Viktiga verktyg i lärande organisationer är synen på arbete, tänkandet i organisationen, ledarskapets förhållningssätt, dialog och att man ser lärandet och kreativitet som viktigt. Erfarenhet säger även att det är viktigt för gruppen att lyckas med ett projekt eller slutföra projektet för att motivera till nya utmaningar.

Positiv spiral genom goda erfarenheter:



REFLEKTERA

Ger vi möjlighet till arbetsgruppen att starta, genomföra, slutföra och utvärdera utvecklingsarbeten?
När bidrar utvecklingsarbeten till en positiv utvecklingsspiral, som stärker arbetsgruppen, ger nya idéer och goda erfarenheter?

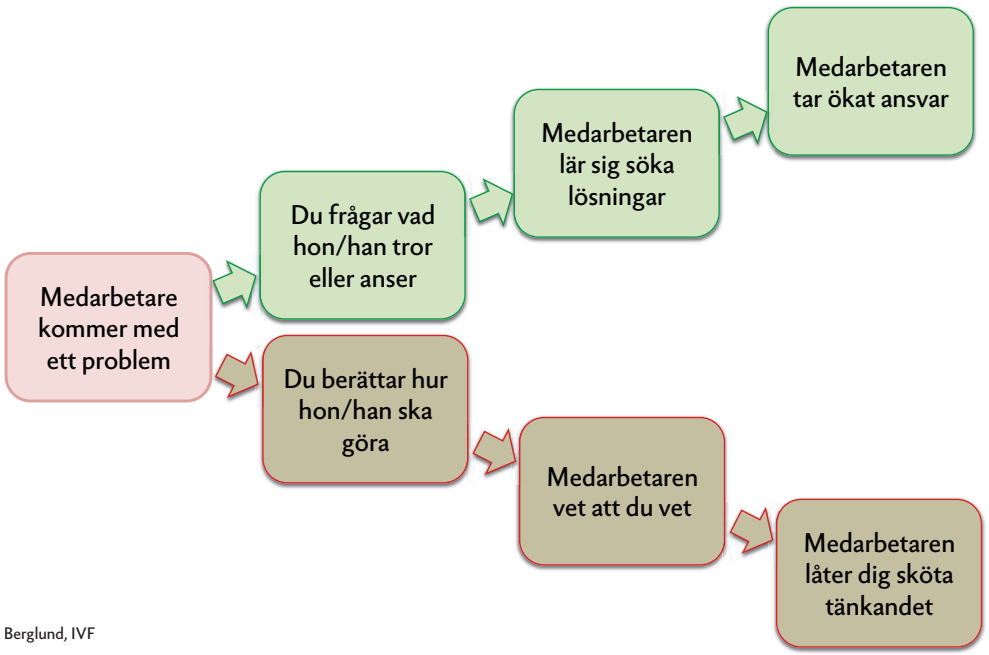
Att leda hållbart utvecklingsarbete

Detta avsnitt handlar om ledarskapet i praktiken under utvecklingsarbeten. Här kan du reflektera över hur du kan coacha medarbetare och arbeta stegvist med utvecklingsarbeten

En utvecklingsprocess i en lärande organisation tar tid. Man behöver vara ihärdig och arbeta långsiktigt och stegvis. Genom att ta vara på tidigare erfarenheter och det arbete som redan bedrivs skapas en kontinuitet. Genom att vara medveten om styrkor och svagheter i ledarskapet, hos medarbetare och i organisationen kan dessa hanteras. Utvecklingsarbeten förutsätter reflektion, utvärdering och återkoppling.

Coachande, lärande ledarskap

Ett coachande ledarskap kan vara situationsanpassat efter medarbetarnas kunskap om uppgiften och uppgiftens svårighetsgrad (se även avsnitt 15). När uppgiften är svår är ledarskapet mer instruerande, för att bli alltmer coachande och sen alltmer handledande när medarbetare lär sig och tar alltmer ansvar. Coachande och lärande ledarskap i vardagsarbetet kan ge en vinna-vinna situation, för din tid och medarbetares lärande. Du leder genom att ställa frågor snarare än genom styrning och instruktion.



Berglund, IVF

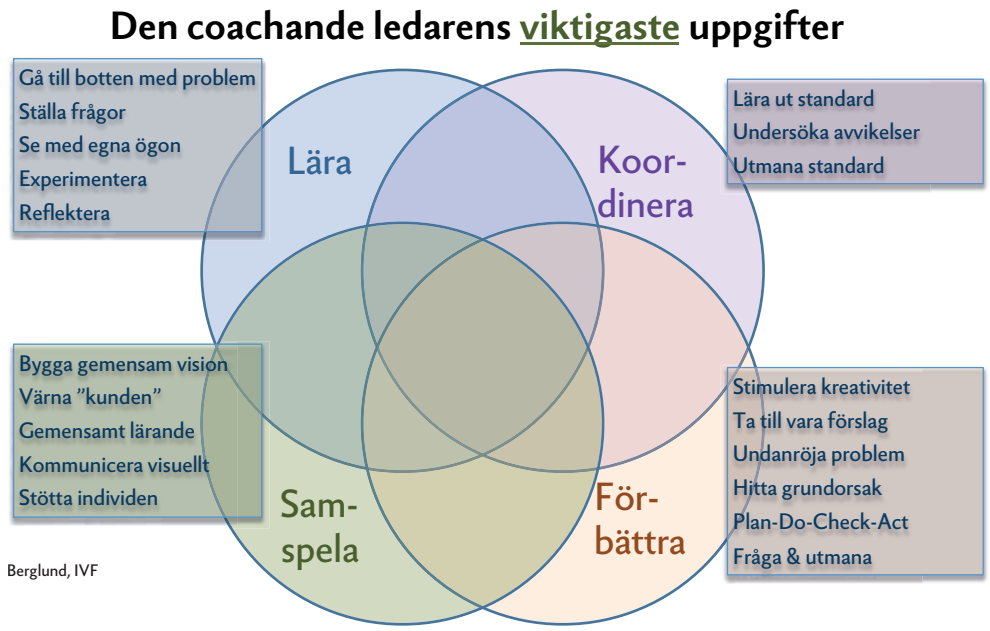
REFLEKTERA

Reflektera över hur din kommunikation med medarbetare kan innebära ökat ansvarstagande och motivation till utveckling.

En coachande ledare ställer frågor, jämt!

- Vad vill vi uppnå?
- Hur är läget nu? Vad gjorde vi sist? Vad väntade vi skulle hända? Vad hände verkligen? Vad lärde vi oss av det?
- Vad hindrar oss mest, just nu, att nå dit vi vill?
- Så vad är nästa steg?
- När kan vi värdera och se vad vi lärt oss?

Det coachande ledarskapet syftar till att utvecklas i samverkan, på ett systematiskt sätt. Ledaren är den viktigaste facilitatorn för utveckling: som ser till att andra individer och teamet tillsammans klarar uppgiften allt bättre.



REFLEKTERA

Den coachande ledarens kärnarbetsuppgifter är att verka för förbättring, lärande, samspel och koordinering. För många chefer ser situationen ut på ett annat sätt: man slits mellan att sköta administration, att lösa problem med medarbetare, att instruera i det dagliga arbetet och lösa akuta problem.

- Hur ser situationen ut för dig?
- Ifrågasätt varje aktivitet som stjäl tid från dina kärnarbetsuppgifter:
  - Skapar aktiviteten värde, kan den göras mer effektivt? Kan du se till att det som är långsiktigt viktigt får utrymme?
  - Hur kan du se till så att vissa hinder undanröjs för gott, kanske genom att man standardiserar vissa processer eller uppgifter så det sker på automatik?
  - Hur kan du underlätta så att medarbetare kan fungera mer självständigt?
  - Måste all administration göras? Kan nödvändig administration göras på ett mer tidseffektivt sätt?

Fördjupa och konkretisera med övning I på sidan 49.

Att stärka resurser genom att minska motstånd

Tidigare avsnitt handlade om hur du i ledarskapet och bland grupper kan identifiera och stärka styrkor och minska motstånd, hur du kan stärka de arbetsuppgifter som bidrar till utveckling och lärande samt minska de hinder som finns i det dagliga arbetet.

Hinder kan också röra strukturella förutsättningar. På samma sätt behövs därför hinder och motkrafter i organisationen för utvecklingsarbetet identifieras och minskas. För att öka engagemang är det avgörande att stärka resurser och drivkrafter – men även minska hinder och motkrafter för att det inte ska uppstå en pressad situation (en s k ”tryckkokare”) som minskar möjligheter och uthållighet till fortsatt utveckling. Exempel på strukturella ”motkrafter” kan vara:

- Kultur präglat av till exempel förändringströtthet
- Interpolitik och maktspel
- Bristande system för information, kommunikation, administration, IT m m
- Svagt och egennyttigt ledarskap
- Höga krav i arbetet och tidsbrist.

Motstånd kan också vara personlig rädsla och osäkerhet. Medarbetare kan reagera på utvecklingsarbete som en hotsituation. Förändringar och otydlighet kan lätt skapa osäkerhet och hotsignaler i hjärnan. Hjärnans reaktion på hot är flykt, fight eller passivitet (s k ”spela död”). Hjärnan letar efter igenkännbara mönster för att kunna förutsäga framtiden. Man kan till exempel känna hot när man riskerar uppleva:

- Orättvisa
- Hotad status
- Minskad självständighet och detaljstyrning
- Minskad förutsägbarhet genom förändringen.

REFLEKTERA

Vilka drivkrafter och motkrafter finns i utvecklingsarbetet? Vilka behöver stärkas, minskas?
Hur reagerar dina medarbetare när utvecklingsarbete initieras? Vad beror deras reaktioner på? Vad kan du göra för att minska de upplevda hoten? Hur kan du bättre knyta an till dina egna såväl som dina medarbetares drivkrafter?

Kommunicera mera för att möta motstånd och dela vision och problemlösning

Vanligt hinder för utvecklingsarbete är att medarbetare inte förstår varför omstrukturering ska ske eller vilket mål som ska nås. Chefer är ofta ”i framtiden och i visionen” i sina tankar när de kommunicerar om utvecklingsarbeten - medan medarbetare reflekterar och kommunicerar utifrån erfarenheter i nuet eller snarare historien. Det behövs därför en gemensam nulägesbeskrivning för att se betydelsen av utveckling och mötas i kommunicerandet av den.

VANLIGA ORSAKER TILL MOTSTÅND	FORSKNINGSBASERADE RÅD
Motivation saknas – man har inte känslan av varför.	Skapa motivation: gör en nulägesanalys som motiverar utvecklingen, kombinera medarbetardelaktighet och ledningens ”ägande” av frågan.
Det finns ingen delad förståelse av problematiken och möjligheterna.	Säkerställ att alla ser det nödvändiga med förändringen: nulägesanalysen ska avse alla berörda delar av organisationen och vara delad av dessa.
Det saknas enkel, lättkommunicerad vision.	Skapa en ENKEL vision som alla tar till sig.
För lite kommunikation om visionen – medarbetarnas hjärta och hjärna är inte öppna för visionen.	Kommunicera visionen till alla – ofta. Formell högre chef: tydlig i kommunikation, engagerad, möter personalens oro. Operativ autentisk chef: upprepad information, tillgänglig för småfrågor av alla slag. Lokal projektledare: anpassning till lokala förhållanden.
Hindrena är inte undanröjda/minskade.	Identifiera och hantera hinder.
Man har inte illustrerat vinster tidigt i processen.	Visa goda exempel på när utvecklingsarbetet nått goda resultat.
Man firar framgång för snabbt -det tar lång tid att ändra en kultur.	Bygg på i förändringen, ta ett steg i taget och identifiera nästa steg eftersom i processen.
Förändringen har inte förankrats i organisationskulturen, i arbetssättet, rutiner och normer.	Förankra i alla led, utvärdera och avsluta avklarade steg.

Efter Kotter

Hållbara basstrukturer och verksamhetsutveckling

I detta avsnitt kan du reflektera över organiserings sociala "infrastrukturer" som kan möjliggöra och underlätta för hållbart arbete.

Enligt forskning skapar mer hållbara arbetssätt också mer konkurrenskraftiga och produktiva organisationer. Hållbara verksamheter kan byggas genom:

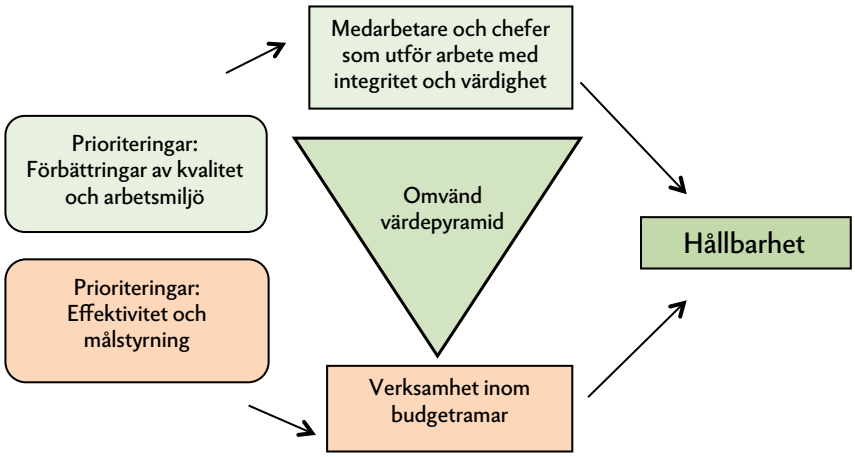
- Bygga tillit och förtroende genom integrering av perspektiv och värden
- Kommunikation som bygger och koordinerar
- Distribuerad ledning
- Bygga lärande klimat

Bygga tillit och förtroende genom integrering av perspektiv och värden

Under de senaste decennier har många arbetsorganisationer prioriterat ekonomiska värden i form av ökad effektivitet och produktivitet. Forskning pekar på att mer ensidiga prioriteringar av ekonomiska värden framför andra värden (till exempel kvalitet i arbete och arbetsförhållanden) har lett till ökad ohälsa bland anställda. Ingredienser i hållbar verksamhetsutveckling är att skapa arbetsglädje och engagemang i utvecklingsarbetet, ta hänsyn till olika perspektiv och värden samt reflektera över de långsiktiga konsekvenserna av utvecklingsarbetet. Perspektiv som rör effektivitet, kvalitet och arbetsmiljö liksom samhälle, organisation, profession och individ bör inkluderas och balanseras för mer hållbar verksamhetsutveckling. Det finns gemensamma centrala dimensioner (till exempel ledarskap, struktur, måltydlighet, kompetens, kommunikation) som bidrar till effektivitet, kvalitet och arbetsmiljö.

Ett hållbart utvecklingsarbete arbetar mot långsiktiga effekter utan att tära på olika typer av resurser av olika slag, till exempel ekologiska, ekonomiska och sociala – men också humana resurser.

När man kan arbeta efter de yrkesstandards och krav som utvecklats genom utbildning och utövandet av yrket skapas och upprätthålls integritet. Forskning visar att många som arbetar inom hälso- och sjukvården upplever att ekonomiska värden prioriteras framför god vårdkvalitet och hållbar arbetsmiljö, en så kallad omvänd värdepyramid. Det innebär värdekonflikter mellan olika behov, förväntningar och mellan olika organisatoriska värden. Möjligheter att genomföra arbete med kvalitet och en god arbetsmiljö främjar både medarbetares och chefers förutsättningar att utföra arbete under integritet och värdighet. En gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att utföra arbete under integritet och värdighet.



Efter Orvik & Axelsson, 2012

REFLEKTERA

Vilka mål finns för våra pågående utvecklingsarbeten? Finns det olika mål och värden – vilka? Vilka värden värderas, vilka prioriteras?
Kan vi bygga en förenad och tydlig målbild baserad på de gemensamma värderingarna?
Leder prioriteringarna till hållbarhet (ekonomisk, ekologisk, social och human hållbarhet)?
Hur kan vi arbeta med prioriteringar för att bygga bredare hållbarhet och engagemang?

Kommunikation som bygger och koordinerar

En vanlig problematik är att det finns en stor klyfta mellan operativa och strategiska nivåer (det vill säga nivån där verksamheten utförs och nivån där organisationen styrs). De mål och värden som beslutas och kommuniceras på strategiska nivåer upplevs inte alltid stämma med den vardag som chefer och medarbetare på operativa nivåer möter. På samma sätt kan det finnas svårigheter med samarbete och koordinering mellan olika verksamheter i samma organisation, särskilt då det är en starkare linjestyrning. Detta kan skapa frustration, misstro och otrygghet och minskad vilja att engagera sig i verksamhetsutveckling.

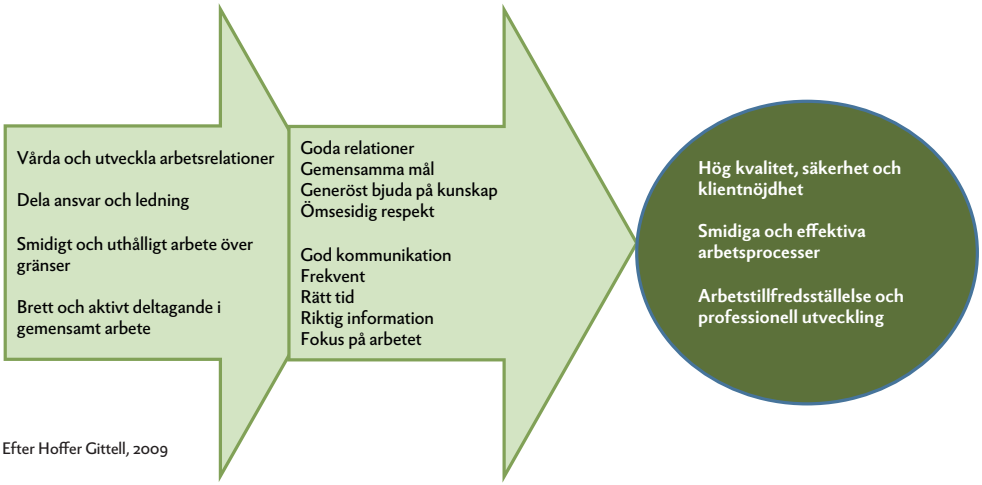
Stärks förutsättningarna för smidig, balanserad, tydlig, öppen kommunikation och bra relationer så stärks både verksamhetens effektivitet och kvalitet samt även arbetstillfredställelse och arbetsengagemang. Med bra relationer tar alla ansvar för helheten och det gemensamma uppdraget. Man ser till att kunskap sprids och man respekterar varandra ömsesidigt. Goda arbetsrelationer med effektiv kommunikation byggs av:

- Gemensamma mål som man skapat tillsammans
- Alla dela med sig generöst av kunskap i tvärprofessionella grupperingar
- En ömsesidig respekt, att man vill varandra väl och gläds åt varandras framgång
- Smidig, vital kommunikation mellan involverade: frekvent, i rätt tid, riktig och lösningsinriktad.

Det har betydelse att alla involverade medarbetare (i till exempel en process) har möjlighet att upprätthålla goda arbetsrelationer och effektiv kommunikation, genom att:

- Vårda sina arbetsrelationer – att kommunicerar väl med varandra
- Leda och ta ansvar för helheten - och flexibelt anpassar sig till olika situationer
- Smidigt, flexibelt och uthålligt kunna arbeta över gränser
- Återkommande träffas i arbetslag för att informera varandra om vad som skett, diskutera problem samt granska och utveckla sina arbetsformer.

GODA PRAKTIKER SOM KOORDINERAS VÄL GER HÅLLBARA RESULTAT



Efter Hoffer Gittell, 2009

REFLEKTERA

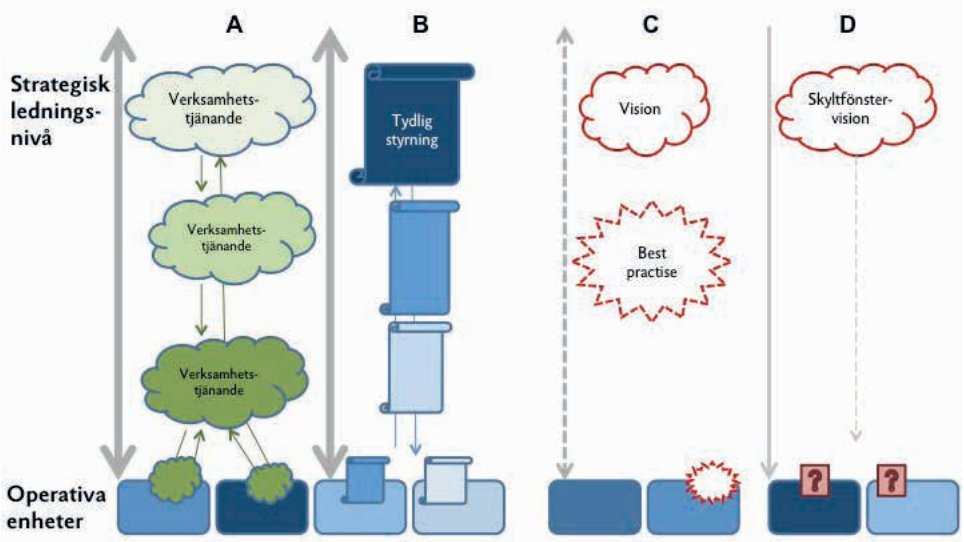
Hur kan vi bygga in goda förutsättningar för att kommunicerar med varandra ofta, tydligt, informativt och balanserat i vardagen och under utvecklingsarbetet?

Verksamhetsfokuserad utveckling och uppföljning

Kommunikationen om utveckling och uppföljning mellan operativa och strategiska nivåer kan vara komplicerad i större organisationer med flera ledningsnivåer. Chefer på alla nivåer har en nyckelroll att överbrygga mellan nivåerna.

Bilden nedan illustrerar olika sätt att kommunicera utveckling och uppföljning. I praktiken kan det vara en kombination av dessa som präglar organisationen.

A. Verksamhetstjänande kommunikationsflöden som aktivt efterfrågar, lyssnar till och understödjer utvecklingsbehov som uttrycks bland medarbetare och chefer på operativ nivå
B. Tydligt visualiserad kommunikation som skapar tydliga förväntningar på hur man inom organisationen leder utveckling och följer upp resultaten
C. Visionsdriven kommunikation av goda exempel i syfte att stimulera utveckling och framgång
D. Skyltfönsterlogik som kommunicerar framgång utåt utan koppling inåt i organisationen.



Värde- och verksamhetsfokuserade kommunikationsflöden, som bygger på tillit och har informationsflöde i båda riktningarna, tycks skapa mer engagemang i utveckling bland medarbetare och leder tydligare till förbättrade arbetsprocesser såväl som bättre psykosociala arbetsmiljö

REFLEKTERA

På vilket sätt följer du upp verksamheten – och hur vet du att det du följer upp är viktig information?
På vilket sätt tror du att chefer och/eller medarbetare under din nivå uppfattar dina frågor om hur utvecklingen fortskrider?
Hur kommunicerar du verksamhetens resultat, hinder och möjligheter uppåt i organisationen?
Hur kan du kommunicera nedåt och uppåt på ett förtroende- och tillitskapande sätt som främjar lärande och problemlösning?

Distribuerad ledning

För hållbar verksamhetsutveckling krävs engagemang av alla funktioner och roller i organisationen. Cirkeln innebär att det finns kommunikation och koordinering mellan funktionerna och rollerna och att det sker lärande mellan funktionerna. Varje funktion har en uppgift som bidrar till hållbar verksamhetsutveckling, exempel ges i rutorna. Aktivt ägarskap och professionell styrning säkrar resurser och effekter som har långsiktigare betydelse. En projektledare behövs för att koordinerar samverkan mellan funktionerna och rollerna och främja innovation och nytänkande.

Efter Halvarsson Lundkvist

REFLEKTERA

Reflektera utifrån ett exempel på utvecklingsprojekt vid din egen arbetsplats. Vilka av de funktioner och roller som beskrivs i ovanstående modell deltar i ert utvecklingsprojekt? Vilka funktioner, roller och perspektiv saknas och behöver kompletteras? Hur kan ni gå tillväga konkret för att inkludera de funktioner, roller och perspektiv som saknas?

Fördjupa och konkretisera med övning J på sidan 50.

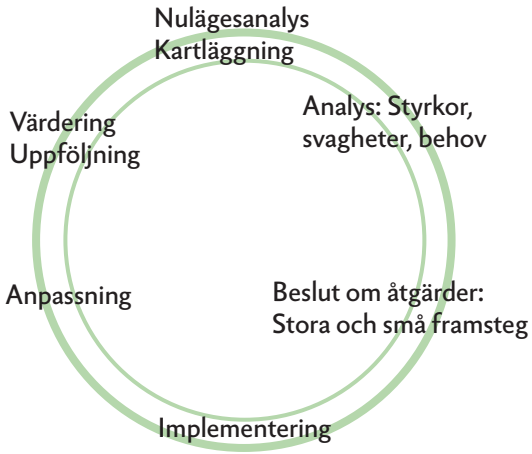
Hälso- och arbetsmiljöarbetet: systematik och integrering av perspektiv

Forskning visar att en bra struktur för hälso- och arbetsmiljöaretet och lösning av problem kan ge bättre hälsa. Särskild betydelse har mål, avsatt budget för personalvård, rutiner och arenor för medarbetarnas inflytande över beslut som rör arbetsuppgifter. Erfarenhet säger att om det finns en grundstruktur är det lättare att ytterligare utveckla arbetet utifrån den. Grundstrukturen ger möjlighet till flexibilitet, det vill säga att kunna prova för att sedan kunna återgå till grundstrukturen.

Satsningar, program och basorganisering som inriktar sig på flera nivåer (individ – grupp – organisation) och utifrån flera perspektiv (hälsofrämjande – förebyggande – rehabiliterande) har visat sig vara mer effektivt och ger bäst effekt på kort och lång sikt för fler anställda avseende långtidsfriskhet/stabil arbetsnärvaro, mindre besvär och bättre hälsa. Även enskilda satsningar och aktiviteter som rör livsstil (som till exempel träning, rökavvänjning, viktminskning och fysisk aktivitet) kan vara effektiva liksom satsningar som rör arbetsklimat, grupprocesser och stresshantering (som till exempel handledning) när det finns behov. Insatser för att bäst öka hälsan på arbetsplatsen bör dock organiseringen inriktas på alla tre perspektiven (hälsofrämjande – förebyggande – rehabiliterande) och på flera nivåer.

De allra flesta utvecklingsarbeten bedrivs utifrån liknande principer och med samma systematik. Detta underlättar för förståelse av utvecklingsprocessen, deltagande och integrering med andra utvecklingsarbeten. Hållbarhet kan stärkas genom att integrera olika utvecklingsarbeten för att hitta synergieffekter, inte göra dubbelarbete och för att arbeta med hållbart helhetsperspektiv. Integreringen av till exempel kvalitetsarbete och hälsoarbetet kan försvåras av att man arbetar inom olika ”stuprör” men också underlättas av att det är samma principer. Erfarenhet och forskning visar också att hälsoarbetet ger bäst resultat om det integreras i en övrigt välorganiserad organisation.

Grundsystemen är oftast samma



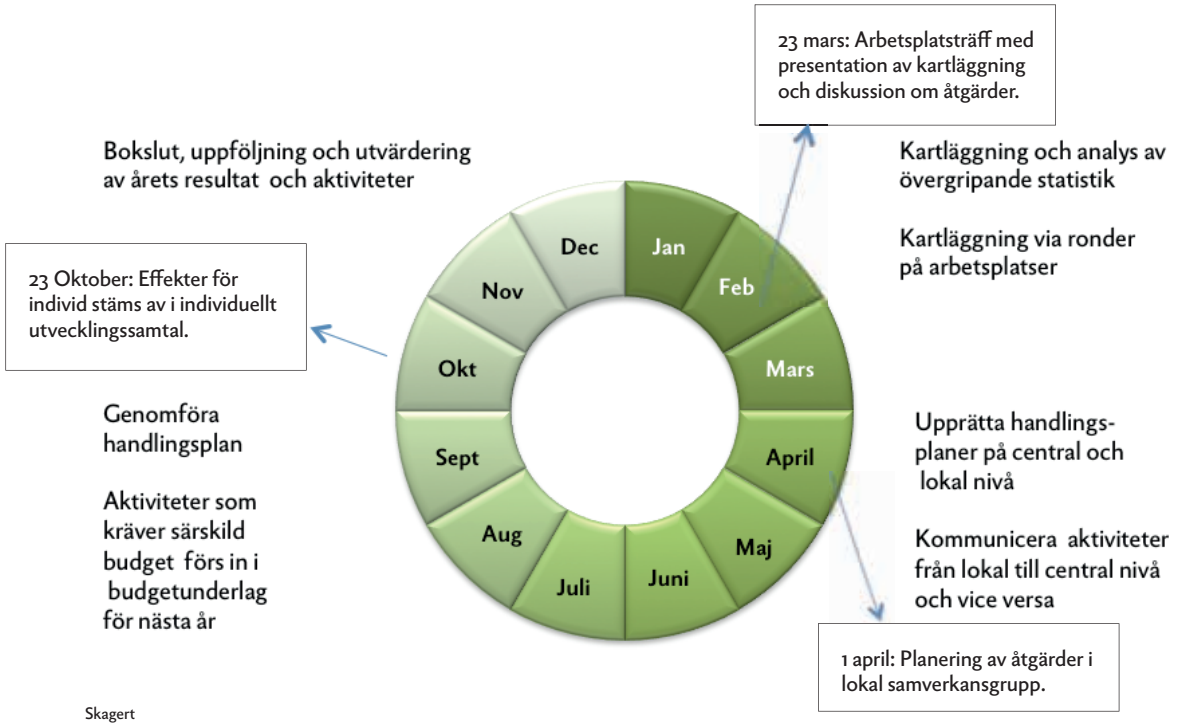
REFLEKTERA

Arbetar vi med hälsofrämjande frågor, det vill säga frågor som syftar till att stärka förutsättningar för hälsa och inte bara undvika risker?
Hur har vi organiserat arbetet med hälsofrämjande frågor, förebyggande frågor och mer rehabiliterande insatser?
Hur systematiskt arbetar vi med verksamhetsutveckling? Vilka utvecklingsarbeten pågår? Hur kan vi integrera och knyta an hälso- och arbetsmiljöarbete till pågående verksamhetsutveckling?
Kan vi lägga till dimensioner av hälsa och arbetsmiljö så att det utvecklingsarbete som genomförs blir mer hållbart?

Fördjupa och konkretisera med övningarna K, L, M, N och O på sidorna 51–55.

Illustrera planering, utveckling och uppföljning

När mål, process och resultat i utvecklingsarbeten illustreras tydligt och pedagogiskt, på till exempel centralt placerade och uppdaterade tavlor, underlättas medarbetares aktiva delaktighet och förståelse. Detta kan ge överblick när det är mer komplexa processer som ska koordineras och utvecklas. Visualiseringen kan se ut på många olika sätt (se exempel nedan samt på sidorna 56-57) och det viktigaste är att mål, process och resultat kan användas i det dagliga arbetet.



REFLEKTERA

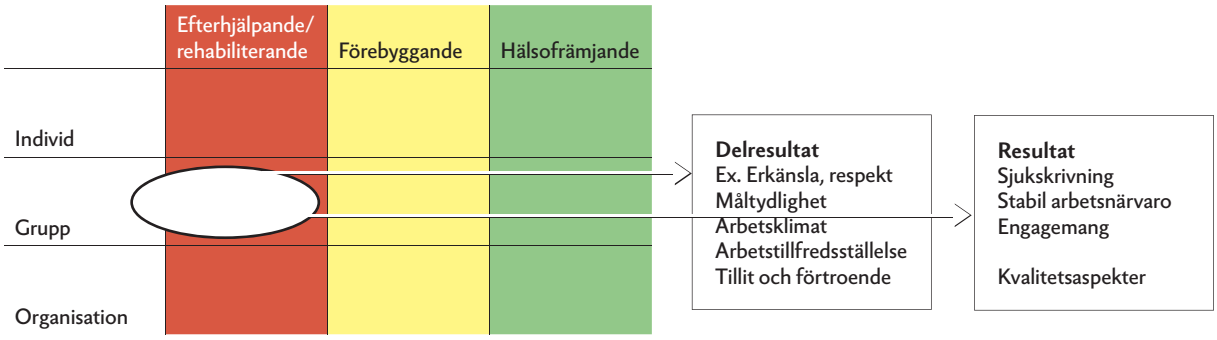
Hur och var visualiserar och illustrerar vi hälso- och arbetsmiljöarbetet?
Hur och var visualiserar och illustrerar vi pågående utvecklingsarbeten?
Hur kan vi använda visualisering för att skapa bredare engagemang i viktiga frågor?

Utvärdera hälso- och arbetsmiljöarbetet

Hur vi utvärderar hälso- och arbetsmiljöarbetet liksom hur vi mäter resultat från hälsoprojekt har att göra med vilka målen är. Vid det fortlöpande strukturerat arbete med sjukfrånvaro kan målet vara att få överblick för att kunna planera insatser, till exempel rehabutredning och diskussioner i arbetsgrupper. Den fortlöpande behovsinventeringen bör därför vara bred. Vid bedömning av hälsoläget kan sjukfrånvaron vara ett alltför grovt mått. Sjukfrånvaro kan orsakas av en mängd olika faktorer i samhället, på arbetsplatsen, i organisationen och hos individen. Vi kan istället följa hälsa, engagemang, arbetstillfredsställelse, arbetsnärvaro, långtidsfriskhet och faktorer i arbetsförhållandena som har betydelse för hälsa.

Mål och aktivitet
för hälso- och arbetsmiljöarbetet

Mät och analysera det som kan påverkas av aktiviteten
Bestäm vad som ska mätas redan i planeringen



REFLEKTERA

Hur mår din personal? Hur vet du det? Hur får du reda på om de inte mår bra?
Behöver du mäta indikatorer på hälsa? Vad kan inte mätas men bedömas ändå?
Vilka forum, metoder och verktyg använder vi för att få information om arbetet och arbetsmiljön?
Kan vi använda våra befintliga data och forum bättre, och mer knutet till våra mål och aktiviteter?
Sker uppföljning av mål och aktiviteter på arbetsplatsträff och i samverkansgrupper?

Övningar för att vidareutveckla hälso- och arbetsmiljöarbetet

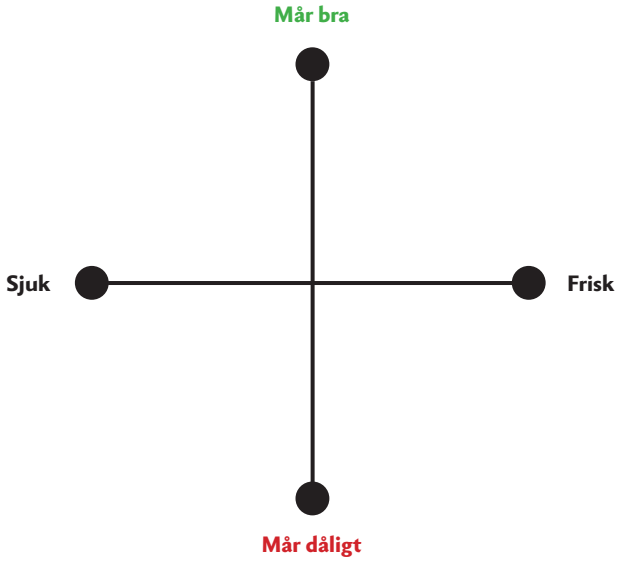
I detta avsnitt finns övningar som syftar till att understödja utvecklingen av ett hållbart och hälsofrämjande arbete.

Övning A: Hur mår vi på arbetsplatsen idag?

Hur mår vi idag?

Var och en reflekterar över hur man mår, det vill säga var man befinner sig i hälsokorset.

För en dialog om nuläget och vad vi tillsammans kan göra för att vi alla i gruppen ska må bättre eller fortsätta må bra.



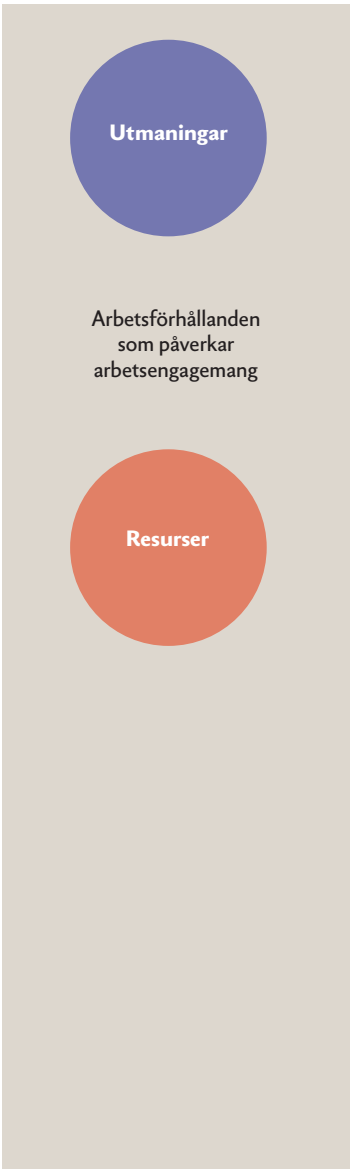
Övning B: Förutsättningar för en känsla av sammanhang på arbetet

Reflektera över hur arbetsplatsens känsla av sammanhang kan stärkas. Utgå från ”modellen” och skriv ner konkret vad du behöver stärka så medarbetarna på din enhet får större möjlighet att verka och utvecklas i ”ett hållbart och hälsosamt sammanhang”.

ARBETSPLATSENS KÄNSLA AV SAMMANHANG		
Begriplighet	**Hanterbarhet**	**Meningsfullhet**
Kunskap	Resurser och stöd	Motivation
Egen roll	Påverkansmöjligheter	Värderingar
Feedback	Kompetens	Positiva upplevelser
	Ork	

Övning C: Arbetsengagemang

Reflektera över och fyll i nedan vilka resurser och utmaningar som är viktiga och behöver utvecklas (a) för dig som chef, (b) på den enhet du leder?



Utmaningar
som triggar mitt/medarbetares engagemang:

som behöver minskas för att öka mitt/medarbetares engagemang:

Resurser
som stärker mitt/medarbetares engagemang:

som behöver stärkas:

Övning D: Inventera riskfaktorer

Hur vet jag vilka som är de största riskfaktorerna på min egen arbetsplats?

Använd gärna nedanstående bedömningsmall till hjälp för att skatta grad av problem för en arbetsgrupp eller medarbetare. Lägg till fler rader om det behövs. Summera de stressorer som innebär problem.

Antal	Stressorer/riskfaktorer	Gradera 0–10
1	Stor arbetsmängd	
2	Högt arbetstempo – tidspress	
3	Svåra/komplexa arbetsuppgifter	
4	Ensidigt, upprepat och monotont arbete	
5	Bristande kontroll över det egna arbetet	
6	Ensamarbete	
7	Oklara förväntningar på arbetsinsats	
8	Oklara roller	
9	Bristande erkänsla/uppskattning	
10	Upplevelse av orättvisor	
11	Ständiga förändringar	
12	Otrygghet i anställningen	
13	Skiftarbete – oregelbundna arbetstider	
14	Konflikter	
15	Risker för hot och våld	
16	Kränkningar – trakasserier	
17		
18		
19		
20		

0 = inga problem
5 = måttliga problem
10 = mycket stora problem

- Vilka stressorer/riskfaktorer på arbetsplatsen kan vi minska och förebygga?
- Vilka riskfaktorer på arbetsplatsen behöver vi direkt åtgärda?
- Vilka bör vi på sikt minska, motverka och förebygga?
- Hur kan jag arbeta tillsammans med mina medarbetare? Vad behöver jag förmedla till dem och vilken kunskap och vilket stöd behöver de?
- Vilka funktioner kan jag ta hjälp av?
- Vilka åtgärder behövs göras? När?
- Hur kan jag följa upp arbetet med att minska, motverka och förebygga riskfaktorer?

Övning E: Skapa medvetenhet, egenkontroll – och balans i vardagen

Tänk dig att nedanstående cirklar visar ett dygn (24 timmar).
Fördela din tidsanvändning under *en helt vanlig dag*.

Så här är det oftast

Så här vill jag ha det

Reflektera över din tidsanvändning och balans i livet, mellan arbetet och övriga livet – hur skulle du vilja att den såg ut?

Övning F: Skapa medvetenhet, egenkontroll – och balans i arbetsdagen

Faktisk och önskad tidsanvändning.
Rita din tidsanvändning en vanlig dag på arbetet i cirklarna nedan.
Är någon av bitarna för stor? Vad hindrar dig att göra den mindre?
Är någon av bitarna för liten? Vad hindrar dig att göra den större?

Så här är det oftast

Så här vill jag ha det

Så här är/tolkar jag uppdraget

Övning G: Det egna ledarskapet

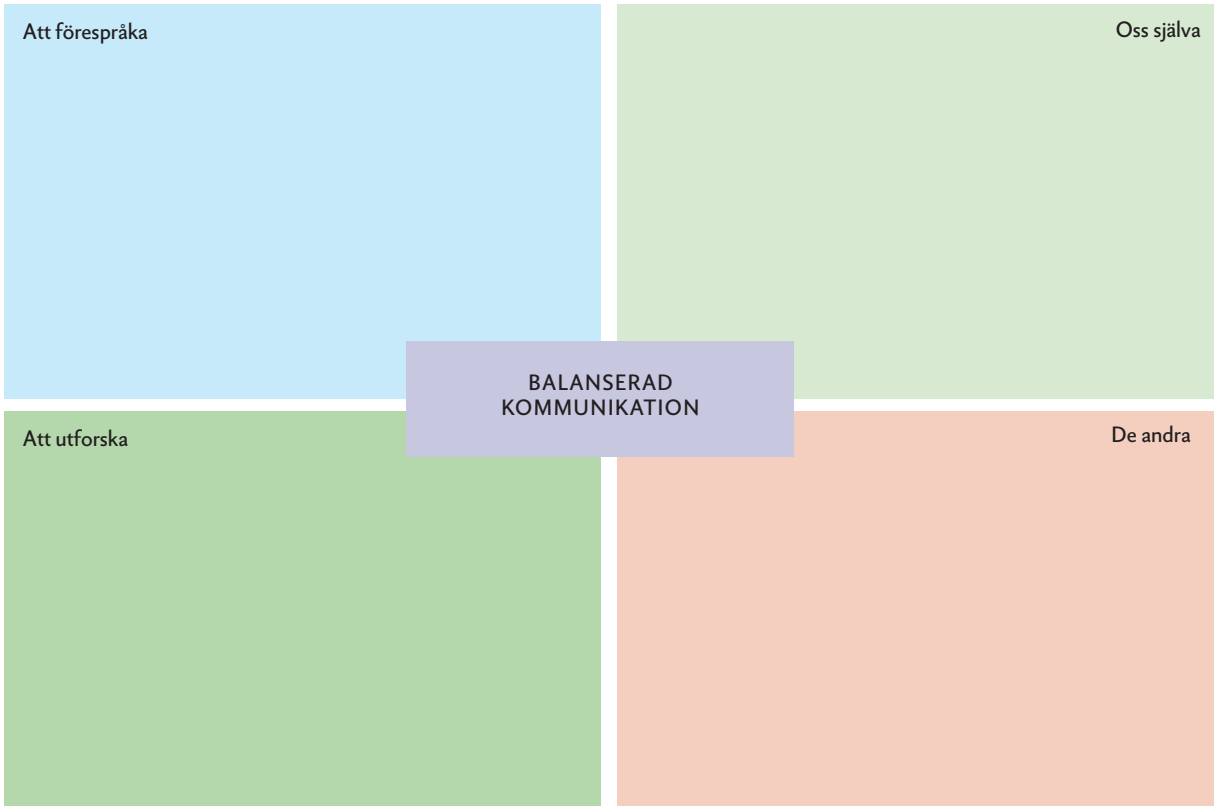
En ledare/person jag beundrar (För att...)	Det jag är mest nöjd/stolt över hos mig själv (För att...)
En händelse som påverkat mitt ledarskap (För att...)	Viktigaste redskap i mitt ledarskap (För att...)

Övning H: Balanserad kommunikation

Välj ett eller flera mötesforum som är inplanerat vid din enhet inom det närmaste som är lämpligt för att starta involvering av dina medarbetare i ett för er angeläget utvecklings- och/eller hälso- och arbetsmiljöarbete.

Lägg märke till hur stor del av mötet som används till de olika dimensionerna i balanserad kommunikation.

Vad händer om du balansera kommunikationen med den dimension som saknas? Du kan innan formulera frågor som du kan använda dig av under mötet för att kommunicera balanserat med dina medarbetare kring genomförandet av utvecklings- och/eller arbetsmiljöarbetet (fyll gärna i nedan)



Övning I: Coachande ledarskap

Välj en konkret arbetssituation där medarbetare vänder sig till dig med ett problem, som de själva skulle kunnat lösa. Fyll i förslag på hur du i ett mer coachande ledarskap kan möta din/a medarbetare i den situationen för att de ska få och svara med ökad egenkontroll, möjlighet till problemlösning och ansvarstagande i arbetet. Reflektera över vilka svar och vinster du tror olika svar genererar.

En arbetssituation där du kan utveckla ett mer coachande ledarskap	Coachande frågor till din/a medarbetare i arbetssituationen	Vad är nästa steg? Vad behövs då?

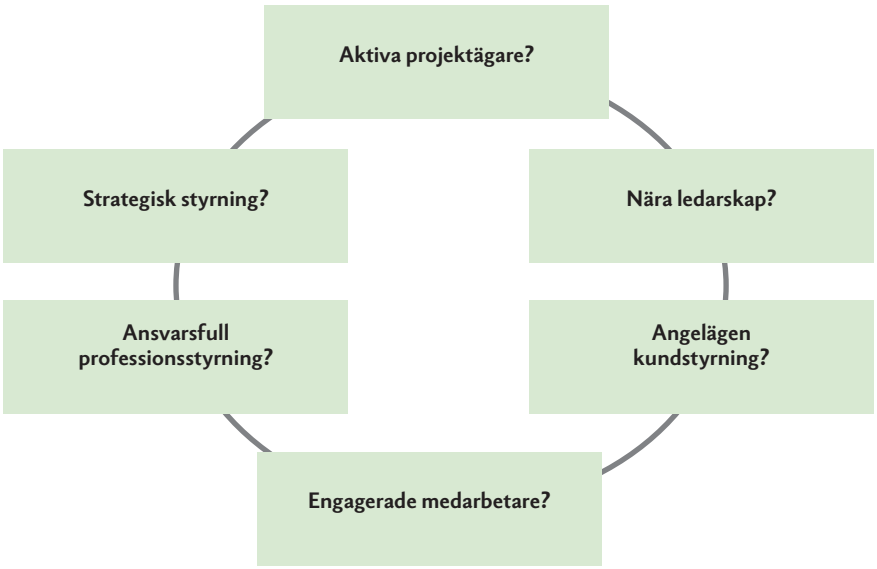
Övning J: Distribuerad, delad ledning

Utgå ifrån ett pågående eller planerat utvecklingsarbete vid din arbetsplats.

Reflektera över om utvecklingsarbetet leds och styrs på ett balanserat och integrerat sätt.

Kan ledningen och styrningen behöver vidareutvecklas i något avseenden för att bli mer hållbart? Ge gärna exempel.

Vad är nästa steg för att vidareutveckla mot mer distribuerad, delad ledning av utvecklingsarbetet?



Övning K: Basstruktur i hälso- och arbetsmiljöarbetet

Gå igenom följande punkter och få en överblick över struktur och processer

1. Kartläggning

Vilka policys, målbeskrivningar, rutiner och processer om hälso- och arbetsmiljöarbete finns idag på företaget?

- Systematiska arbetsmiljöarbetet
- Hälsofrämjande arbetet
- Rehabilitering och återgång i arbete
- Men även: likabehandling/jämställdhet, kompetensförsörjning, verksamhetsplan

2. Analys av struktur och processer

Följs policys/målbeskrivningar på ett meningsfullt sätt i:

a Genomförande (aktiviteter, rutiner, årsplanering, metoder och processer)
b Uppföljningsarbete

Tas hänsyn i planeringen till våra särskilda förhållanden:

a aktuella förutsättningar hos personal (ålder, livsfas, hälsa mm)
b branschspecifika risker och resurser
c lednings-, organiserings- och ägarförhållanden

Finns forum för medarbetarinflytande, engagemang och samverkan i hälso- och arbetsmiljöarbete?

- Arbetsplatsträffar
- Samverkansgrupper
- Personalutvecklingssamtal/medarbetarsamtal
- Verksamhetsplanering

3. Uppföljning, utvärdering och behovsinventering

Vilka metoder och verktyg finns för uppföljning, utvärdering och behovsinventering?

- Medarbetarenkät
- Sjuk- och friskstatistik
- Arbetsskadestatistik
- Personalstatistik
- Hälsodata i verksamhetsstyrningen
- Hälsoundersökningar

Övning L: Mål på individ-, grupp- och organisationsnivå

Vilka befintliga mål finns för din arbetsplats hälso- och arbetsmiljöarbete?
Hur kan vi sortera dessa till individ-, grupp- och organisationsnivå?
Hur kan vi sortera dessa i rehabiliterande, förebyggande och främjande perspektiv?
Behöver målen anpassas eller utvecklas? Hur?
Hur kan vi mäta att vi uppnått målen?

	Efterhjälpande/rehabiliterande	Förebyggande	Hälsofrämjande
Individ			
Grupp			
Organisation			

Övning M: Aktiviteter på individ-, grupp- och organisationsnivå

Vilka hälsofrämjande/förebyggande/rehabiliterande aktiviteter har vi idag på individ-/grupp-/organisationsnivå?
Vilka aktiviteter saknar vi (är någon ruta tom – har vi behov av något)?

	Efterhjälpande/rehabiliterande	Förebyggande	Hälsofrämjande
Individ			
Grupp			
Organisation			

Övning N: Hållbar verksamhetsutveckling och hälsa

Utgå från er kartläggning samt de tidigare övningarna avseende mål och aktiviteter för hälso- och arbetsmiljöarbetet.

- Hur ska vi arbeta för att nå våra mål i hälsoarbete?
- Vilka aktiviteter är nödvändiga för att nå de effekter vi önskar?

NIVÅ	MÅL	TYP AV INSATS			EFFEKTER
		Efterhjälpande/ rehabiliterande	Förebyggande	Hälsofrämjande	
Individ					
Grupp					
Organi-sation					

Övning O: Mål–aktiviteter–effekter i hälsoarbetet

Välj ett konkret exempel på utvecklingsarbete på din arbetsplats:

- Vilka strategier kan vi använda under det pågående utvecklingsarbete för att främja effektivitet och kvalitet utan att tära på medarbetares resurser?
- Vilka olika personer på olika nivåer inom vår organisation är viktiga att involvera i utvecklingsarbetet?
- Vilka befintliga strukturer och processer, somtill exempel det systematiska arbetsmiljöarbetet, kan vi använda oss av i genomförande och uppföljning?

NIVÅ	MÅL	TYP AV INSATS	EFFEKTER		
			HÄLSA	KVALITET	EFFEKTIVITET
Individ					
Grupp					
Organisation					

Former och verktyg för förbättringsarbete

Här ges sammanfattat vanliga former och verktyg som kan användas i utvecklingsarbeten.

SWOT-Modellen

NULÄGET	STYRKOR	SVAGHETER
FRAMTIDEN	MÖJLIGHETER	HOT

1. Skriv ner alla starka sidor och fördelar – därefter svagheter, fel, hinder, problem som finns i frågan
2. Diskutera nulägesbilden: vad vill ni värna om för framtiden och vilka problem som ni måste lösa.
3. Skriv ner de hot ni ser inför framtiden och de möjligheter som finns. Överdriv hoten – spåna och var djärva om möjligheterna.
4. Diskutera framtidsbilden. Ta fram en konkret handlingsplan.

Genombrottsmetodiken

- Projektgrupp eller team med ansvar och engagemang, sätter upp mål och bygger kunskap kring vårdprocesser. Man bygger kunskap, lyfter fram och sprider goda exempel och förbättringar inom vården.
- Man prövar och hittar många små förändringar som leder mot det uppsatta målet. Små förändringar genomförs på kort tid, testa i liten skala.
- Successivt ökar och sprider man genomförande och erfarenhet.

Fiskbensdiagram ”Orsak-verkan-diagram”

Benar upp problemet (identifiera, sortera tänkbara orsaker) genom att visualisera det.

1. Definiera ett problem och skriv det vid ”huvudet”.
2. Rita ut fem fiskben: Människor, Maskiner, Metoder, Material och Miljö.
3. Sök så många orsaker som möjligt till problemet, ”brainstorma”.
4. Vilket av de fem M:en dominerar och vad hänger ihop? Rangordna eventuellt de orsaker ni ser.

Nolans modell

1. Vad vill vi uppnå?
2. Hur vet vi att en förändring är en förbättring? (Mät, visualisera nuläge och uppföljningar)
3. Vilka förändringar kan vi göra som resulterar i förbättringar?
4. Fråga er ”Varför”, ”Kan vi förbättra”, ”Vilka mer fakta behövs”?

Flödesschema/processbeskrivning

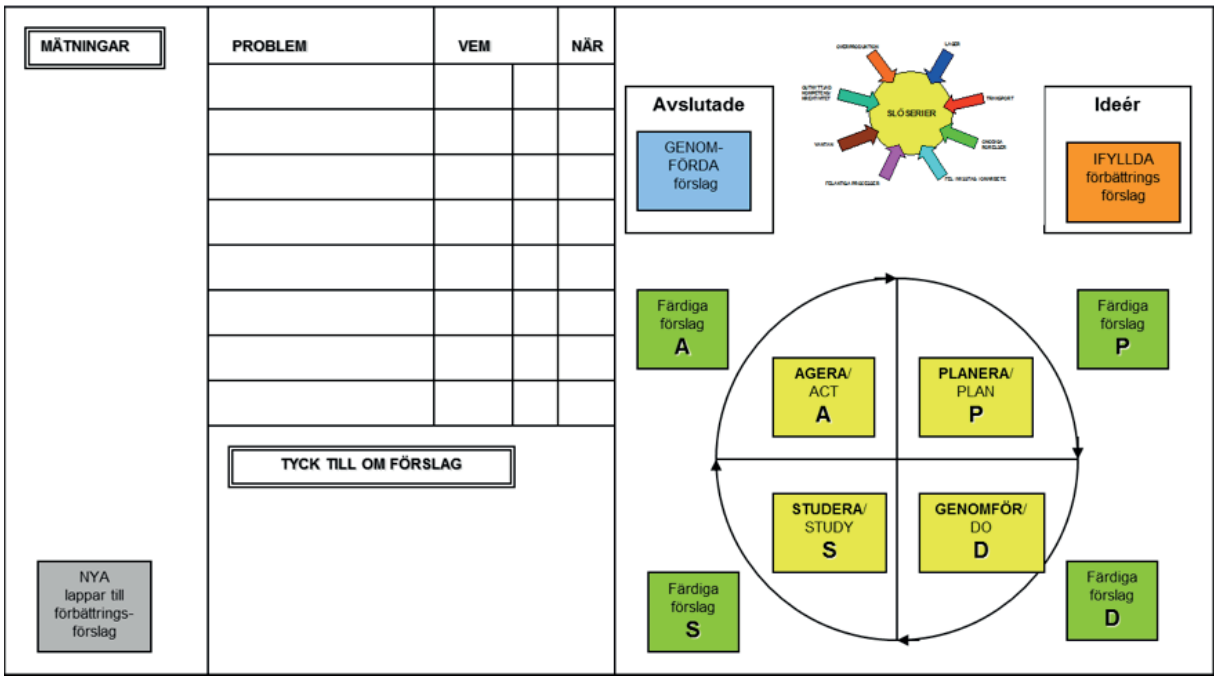
Kan underlätta förståelsen av processen, skapa en gemensam bild, visa problemområden, oklarheter, dubbelarbete, kritiska situationer, flaskhalsar, väntesituationer mm.

Så här kan man till exempel göra:

1. Bestäm processens start och slutpunkt.
2. Bestäm vilken detaljnivå flödesschemat ska ha. Börja gärna med ett mindre detaljerat flödesschema.
3. Bestäm och dokumentera stegen i processen som det ser ut idag. Utgå från kundens/brukarens/patientens perspektiv.
4. Tidsordna stegen i processen, till exempel med flyttbara lappar.
5. Är flödesschemat komplett? Är ni överrens om beskrivningen.
6. Anteckna alla idéer om hur processen kan förbättras.

Visualisering av utvecklingsarbeten

Här ges exempel på hur du kan åskådliggöra och illustrera pågående utvecklingsarbeten.



Ladda ner arbetsmaterialet

Arbetsmaterialet riktar sig till chefer och ledare och har utvecklats av forskare Lotta Dellve och Andrea Eriksson (vid KTH och Högskolan i Borås). Utvecklingsledare och forskare vid Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen samt landstingen i Västmanland och Västerbotten bidrog med synpunkter (Katrin Skagert, Annemarie Hultberg, Marcus Strömgren, Therese Stenlund och Maria Wolmesjö). Arbetsmaterialet provades i en forskningsstudie finansierad av Afa. Synpunkter från processledare och chefer togs hänsyn till i färdigställandet av arbetsmaterialet.

Arbetsmaterialet och processtöd kan laddas ner från, bland annat, följande organisationers hemsidor:

- KTH, STH, Avdelning Hälso- och systemvetenskap, Enhet ergonomi
- Högskolan i Borås, Centrum för Välfärdsstudier (www.hb/cvs.se)
- Västra Götalandsregionen, Institutet för Stressmedicin (www.vgregion.se/stressmedicin)

Fördjupad beskrivning med referenser ges i rapporten "Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring", Rapportserien Styrning, Organisering och Ledning, 2016:1, Högskolan i Borås som finns tillgänglig på www.hb.se/Forskning/Aktuellt/Rapporter/Styrning-organisering-och-ledning/

Andra arbets- och studiematerial

Arbetsmaterial för att utveckla hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap.
Studiematerial: Hållbart chefskap i hälso- och sjukvården – med vinjetter om engagemang, stress, tidsanvändning, medarbetarskap och vårdpraktik.

Dessa kan också laddas ner från hemsidorna som anges ovan.

Arbetsmaterialet stödjer analys, reflektion och utveckling av hållbara och hälsosamma arbetsförhållanden ur både verksamhets- och hälsoperspektiv. I aktuella riktlinjer betonas chefers och arbetsledares kunskapskrav och det förebyggande hälsoarbetet avseende den organisatoriska arbetsmiljön (ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar) och den sociala arbetsmiljön (socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor). Arbetsmaterialet erbjuder fördjupad, breddad kunskap och handlingsberedskap om dessa aspekter, i det vardagliga arbetet eller under pågående verksamhetsutveckling.

Detta arbetsmaterial riktar sig till chefer och ledare, på olika nivåer. Flera övningar passar också för medarbetare och arbetsgrupper. Materialet kan med fördel även användas av till exempel personalfunktion, verksamhetsutvecklare och företagshälsovården. Arbetsmaterialet kan tillämpas på den enskilda arbetsplatsen eller som ett verktyg för att få struktur på hälso- och arbetsmiljöarbetet i hela organisationen.