

# 8 ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ

## INNEHÅLL

<b>8</b>	<b>ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ .....</b>	<b>1</b>
<b>8.1</b>	<b>LEDNING OCH STYRNING .....</b>	<b>3</b>
8.1.1	TYDLIGA MÅL .....	3
8.1.2	TYDLIGA ROLLER .....	5
<b>8.2</b>	<b>ARBETSBELASTNING .....</b>	<b>6</b>
8.2.1	TECKEN PÅ OBALANS .....	6
8.2.2	ETISK STRESS .....	7
8.2.3	OM KRAV OCH RESURSER .....	8
<b>8.3</b>	<b>KRAV .....</b>	<b>9</b>
8.3.1	KVANTITATIVA KRAV .....	9
8.3.2	KOGNITIVA KRAV .....	10
8.3.3	EMOTIONELLA KRAV .....	10
8.3.4	FYSISKA KRAV .....	11
8.3.5	INSATSER FÖR ATT SKAPA RIMLIGA KRAV .....	11
<b>8.4</b>	<b>KONTROLL I ARBETET .....</b>	<b>11</b>
8.4.1	KONSEKVENSER AV KONTROLL .....	12
8.4.2	INSATSER FÖR ATT STÄRKA DELAKTIGHET .....	13
<b>8.5</b>	<b>ARBETSSINNEHÅLL .....</b>	<b>15</b>
8.5.1	ATT SKAPA GODA ARBETSFÖRHÅLLANDEN .....	15
<b>8.6</b>	<b>GRÄNSLÖST ARBETE .....</b>	<b>16</b>
8.6.1	ETT FLEXIBLARE ARBETSLIV .....	16
8.6.2	INDIVIDUALISERING – ATT VARA ”SIN EGEN LYCKAS SMED” .....	17
8.6.3	ARBETSLIVETS BYRÅKRATISERING .....	17
8.6.4	FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER FÖR ORGANISATIONEN .....	18
8.6.5	ATT TÄNKA PÅ SOM LEDARE I GRÄNSLÖST ARBETE .....	18
<b>8.7</b>	<b>AKTIVITETSBASERADE KONTOR (ABW) .....</b>	<b>19</b>
8.7.1	RÅD VID ÖVERGÅNG TILL ABW .....	20
<b>8.8</b>	<b>ARBETSTIDER OCH ÅTERHÄMTNING .....</b>	<b>21</b>
8.8.1	FLEXIBLA OCH GRÄNSLÖSA ARBETSTIDER .....	22
8.8.2	ÅTERHÄMTNING I ARBETET .....	23
8.8.3	RÅD TILL ARBETSGIVAREN .....	24
8.8.4	EN ARBETSMILJÖ SOM UPPMUNTRAR KREATIVITET .....	25
<b>8.9</b>	<b>KOMMUNIKATION .....</b>	<b>26</b>
8.9.1	NÄR BLIR CHEFERS KOMMUNIKATION EN DIALOG? .....	27

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

8.9.2	DIALOGTRÄNING .....	29
8.9.3	FLER METODER FÖR ATT STÄRKA DIALOGEN .....	31
8.9.4	HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSPLATSTRÄFFAR .....	32
8.9.5	BALANSERAD KOMMUNIKATION .....	32
<b>8.10</b>	<b>SOCIALT STÖD .....</b>	<b>34</b>
8.10.1	KONSEKVENSER AV SOCIALT STÖD.....	34
8.10.2	OLIKA TYPER AV SOCIALT STÖD.....	35
8.10.3	SOCIALT STÖD FRÅN CHEF ELLER KOLLEGOR .....	35
8.10.4	INSATSER FÖR ATT STÄRKA DET SOCIALA STÖDET.....	35
8.10.5	ÅTERKOPPLING .....	37
<b>8.11</b>	<b>FÖRÄNDRING .....</b>	<b>37</b>
8.11.1	LEAN-INSPIRERAT ARBETSSÄTT .....	38
8.11.2	VAD KÄNNETECKNAR ROBUSTA ORGANISATIONER?.....	39
8.11.3	EN HÄLSOFRÄMJANDE FÖRÄNDRINGSPROCESS .....	40
<b>8.12</b>	<b>UTVECKLINGSMÖJLIGHETER, ERKÄNNANDE OCH RÄTTVISA .....</b>	<b>42</b>
8.12.1	BELÖNING.....	42
8.12.2	UTVECKLINGSMÖJLIGHETER.....	42
8.12.3	ORGANISATORISK RÄTTVISA .....	42
<b>8.13</b>	<b>ATT STÄRKA KÄNSLAN AV SAMMANHANG PÅ ARBETSPLATSEN .....</b>	<b>43</b>
8.13.1	BEGRIPLIGHET .....	45
8.13.2	HANTERBARHET .....	45
8.13.3	MENINGSFULLHET .....	46

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

ISM bedriver forskning och kunskapsspridning inom det stressmedicinska området, från hälsofrämjande och förebyggande till behandling. I det hälsofrämjande och förebyggande arbetet har fokus hela tiden legat på den psykosociala arbetsmiljön. Med Arbetsmiljöverkets nya föreskrift (127)<sup>1</sup> blir begreppet ”Organisatorisk och social arbetsmiljö” ett viktigt komplement till det psykosociala perspektivet, då det beskriver de organisatoriska villkor och förutsättningar som på ett övergripande plan styr och reglerar anställdas möjligheter att utföra sitt arbete. Man kan uttrycka det som ramfaktorer för den psykosociala arbetsmiljön. Med organisatorisk arbetsmiljö menas de villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet och handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar. Med social arbetsmiljö menas hur vi påverkas av de personer som finns runt omkring oss i arbetet. Nedan kommer den organisatoriska och sociala arbetsmiljöns dimensioner att presenteras mer detaljerat.

Ambitionen med denna rapport är att den skall underlätta arbetet utifrån den nya föreskriften, utan att missa viktig kunskap från det psykosociala forskningsfältet. Åtgärder på arbetsplatsen, främst av förebyggande men även underlättande karaktär, ökar även möjligheten att inte hamna i en långtidssjukskrivning och lättare återgå till arbete efter en sjukperiod (128). Att insatser på arbetsplatsen är nödvändiga för att främja arbetsåtergång, har blivit allt tydligare. De få studier som finns om arbetsåtergång vid psykisk ohälsa, ger inget enkelt svar på frågan vilken som är den bästa åtgärden för en lyckad och effektiv arbetsåtergång, men en sak är dock säker; arbetsplatsen måste vara involverad (113). Därmed kan man slå fast att en god organisatorisk och social arbetsmiljö är av största vikt oavsett om man arbetar utifrån ett hälsofrämjande, förebyggande eller rehabiliterande perspektiv.

## 8.1 Ledning och styrning

Att chefer påverkar arbetsmiljö, välbefinnande, stress och arbetsprestation är väl känt. Chefer påverkas i sin tur av vilka organisatoriska förutsättningar som finns för ett gott ledarskap. En viktig förutsättning är att chefer och arbetsledare har kunskaper om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning, men också förutsättningar att omsätta dessa kunskaper i praktiken. Med förutsättningar menar man bland annat tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och stöd i rollen som chef eller arbetsledare (129)<sup>2</sup>.

### 8.1.1 Tydliga mål

Att målformuleringen för arbetet är tydlig och känd för alla är viktigt för att bibehålla arbetsmotivation och hälsa på arbetsplatsen. Måltydlighet är en viktig friskfaktor för

---

<sup>1</sup> [Organisatorisk och social arbetsmiljö. AFS 2015:4](#)

<sup>2</sup> [Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4.](#)

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

ökad stabil närvaro (max sju dagars sjukfrånvaro per år) (130). Om målen är otydliga kan det istället utgöra ett krav i arbetet, genom att det kan vara oklart vilka resultat som ska uppnås. Det kan också handla om otydligheter kring hur eller på vilket sätt olika mål ska uppnås (131, 132)<sup>3</sup>. Motstridiga krav kan handla om tolkningar av vad som behöver, kan och borde göras samt när och var det ska göras. Det kan även handla om när de beteenden som förväntas av en individ är inkonsekventa (133).

Organisationer med tydliga mål och förväntningar kan skapa gynnsammare förutsättningar för arbetet, stödja anställdas handlingsutrymme, det sociala kapitalet och förmågan att hantera arbetslivet, och därmed främja hälsa (134). I denna avhandling från Linköpings universitet, har man särskilt studerat hur organisationer av typen Lean påverkar hälsan på jobbet jämfört med mer traditionella organisationsformer. Lean handlar om resurshantering, effektivitet och ledning i organisationer. Syftet är att skapa mer värde med mindre arbete och en ständig förbättring. Men resultatet visar att formen av organisation inte spelar så stor roll. Det avgörande är just tydligheten, vilket bekräftas i HAKUL-rapporten (101)<sup>4</sup>, där man konstaterar vikten av att målformuleringen för arbetet är tydlig och känd för alla, då det har betydelse för att bibehålla arbetsmotivation och hälsa på arbetsplatsen.

Kännetecknande för arbetsmiljöer inom vård och omsorg är att de är klientorienterade och politiskt styrda (52). Där finns målkonflikter utifrån olika intressenter och konflikt kan även uppstå gentemot de egna värderingarna (figur 11). De anställdas hälsa kan påverkas av deras egna förväntningar och måluppfyllelsen i form av kvaliteten i arbetet. Dålig överensstämmelse vad gäller målnivån kan vara en avgörande mekanism för arbetsrelaterad stress bland personal i yrken inom social service (135).

---

<sup>3</sup> [Kvinnor och mäns arbetsvillkor.](#)

<sup>4</sup> [Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting.HAKUL](#)

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018



Figur 11. Olika förväntningar utifrån intressenter i en politiskt styrd organisation. Modifierad utifrån (135)

Då är det särskilt viktigt att det finns en klarhet i rollerna, en hög grad av tillit och rättvisa samt ett välfungerande socialt stöd från ledning och kollegor (133). I CHEFiOS-studien som tittade på chefers organisatoriska förutsättningar inom kommunal verksamhet, konstaterades att det är ett komplext styrningslandskap som kommunala chefer på operativ nivå måste handskas med (136). Många vill vara med och utöva inflytande över verksamheten. Inte sällan lämnas chefen ensam med att prioritera bland otydliga och ibland motstridiga mål.

### 8.1.2 Tydliga roller

Tydliga roller i arbetet är en friskfaktor för en god arbetsförmåga (ingen sjukfrånvaro) (91). Det handlar om den anställdes förståelse för sin roll i arbetet, d.v.s. för arbetsuppgifternas innehåll, vad som förväntas utföras av medarbetaren samt vilka ansvarsområden som medarbetaren har. Rolloklarhet uppstår när det finns motstridiga tolkningar av vad som behöver, kan och borde göras samt när, var och hur det ska göras. Om rollerna är otydliga kan det uppstå osäkerhet och ovisshet bland de anställda kring arbetsfördelning och handlingsutrymme, vilket kan ge upphov till konflikter, låg involvering på arbetet och minskad produktivitet. Det kan även kopplas till stressrelaterade symtom, utbrändhet, symtom på depression och bristande trivsel. Om de handlingar och beteenden som förväntas av en individ snarare är inkonsekventa så handlar det om rollkonflikt. Rollkonflikter gör det svårt att på ett övergripande plan

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

leva upp till de krav som ställs, vilket kan leda till stress hos den anställde och orsaka konflikter både med ledningen, andra anställda och i privatlivet.

## 8.2 Arbetsbelastning

Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning, vilket innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet. Det gäller att arbetsgivaren är uppmärksam på den här typen av obalans, så att den inte upprepas eller blir långvarig, och därmed leder till ohälsa – med andra ord till ohälsosam arbetsbelastning (129)<sup>2</sup>. Arbetsgivaren bör ta hänsyn till tecken och signaler på ohälsosam arbetsbelastning och vidta åtgärder genom att sänka kraven och/eller tillföra resurser.

Att minska arbetsmängd, ändra prioriteringsordning, variera arbetsuppgifterna, ge möjligheter till återhämtning, tillämpa andra arbetssätt, öka bemanning eller tillföra kunskaper är exempel på åtgärder för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren bör även försäkra sig om att den teknik som används är utformad och anpassad till det arbete som ska utföras. Om obalansen består kan det leda till att arbetstagarna försöker kompensera på ett osunt sätt med ökade risker för ohälsa. Det kan handla om att jobba hårt och länge med risk för att överanstränga eller skada sig eller om att ta genvägar som innebär säkerhetsrisker. Krav som inte åtföljs av motsvarande resurser kan uppstå utifrån de nya förutsättningar som beskrivs i senare avsnitt kring gränslöst arbete (137, 138).

### 8.2.1 Tecken på obalans

Obalans kan märkas på såväl individnivå, som på arbetsplats- och organisationsnivå. Exempel på detta kan vara:

- Låg kvalitet eller sen leverans av arbetsresultat
- Konflikter, samarbetssvårigheter, kränkningar
- Sjukfrånvaro och sjuknärvaro
- Hög personalomsättning
- Olyckstillbud
- Övertidsarbete, hoppar över lunch och rast
- Värk, sömnbesvär, magont
- Bristande motivation, nedstämdhet, irritation
- Försämrad koncentrationsförmåga, glömska, svårare att komma igång, ta initiativ, fatta beslut

Ett viktigt råd till chefer är att i praktisk handling visa sitt intresse för varje medarbetare, att vara lyhörd för signaler på hög stressbelastning och att uppmuntra till återhämtning. Det finns ett tydligt samband mellan psykisk ohälsa och organisatorisk och/eller social arbetsmiljö. Därför behöver man både stödja de enskilda

### **Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21**

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

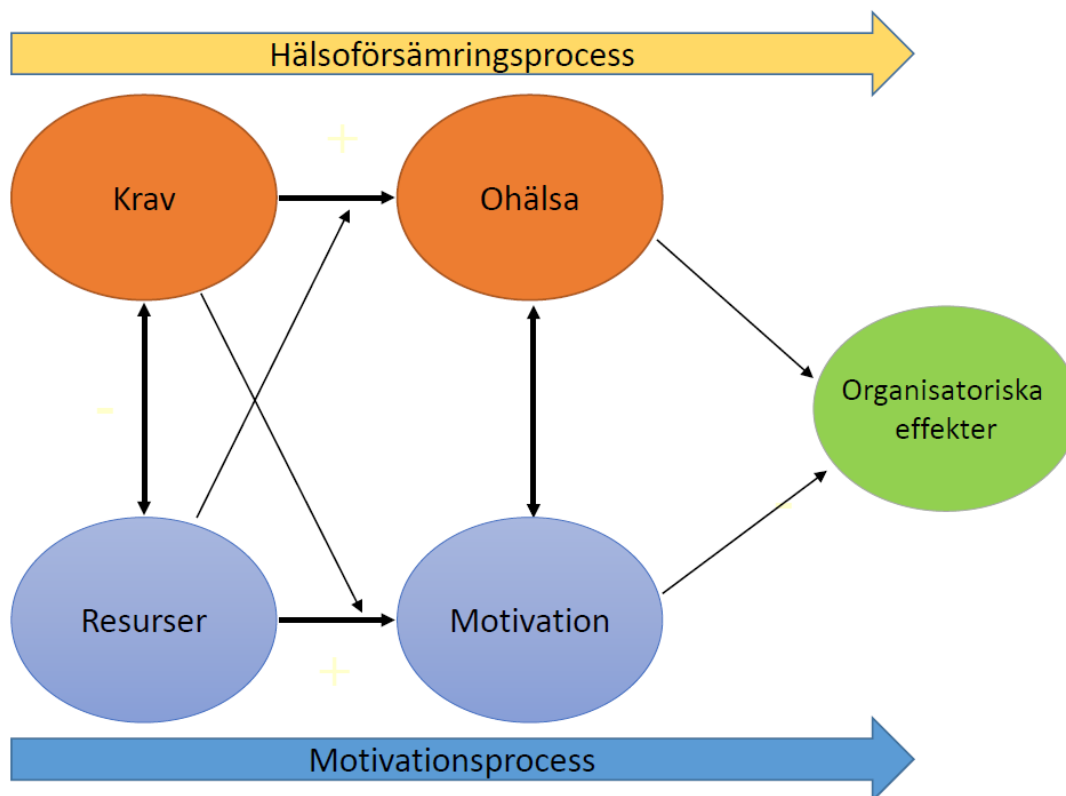
medarbetarna, men också se över de organisatoriska förutsättningarna för arbetet. I forskningsprojektet FHV NySam, som pågick inom Västra Götalandsregionen 2013-2016, studerade man hur chefer, FHV och HR fångade upp och åtgärdade svaga signaler (41). Svaga signaler är vaga tecken på att något kan vara på gång. Det kan handla om att en medarbetare uttrycker oro eller missnöje, eller uppvisar symptom på att inte må bra. Chefer som är närvarande och nära sina medarbetare ser att något är på gång och är beredda att sätta in åtgärder till stöd för den enskilde individen. FHV blir kontaktad av chef eller medarbetare direkt. Chefer, HR och FHV möts för att prata om åtgärder, men oftast utifrån hur man kan stötta den enskilda medarbetaren. Detta beskrivs närmare på sid 33 i ISM-rapport 21, där det även ges konkreta råd på hur man kan göra för att tillsammans kunna lyfta blicken och betrakta den samlade informationen ur ett organisationsperspektiv.

### **8.2.2 Etisk stress**

Etisk eller moralisk stress har definierats som stress som uppstår när man vet vad som vore det rätta att göra, men där det finns förhållanden i organisationen som omöjliggör detta (139). Ofta hör det ihop med en obalans mellan efterfrågan/behov och resurser, som gör att man tvingas prioritera på ett sätt som går stick i stäv med egna värderingar. Många medarbetare inom den offentliga sektorn befinner sig i ett korstryck utifrån olika förväntningar: egna, från lagstiftningen och etiska regler, från chefer, kollegor, samverkansparter och från de hjälpsökande själva (140).

### 8.2.3 Om krav och resurser

Arbetsmiljöverkets föreskrift (127)<sup>1</sup> baseras på etablerade teorier och bygger till stora delar på en teoretisk modell som beskriver centrala aspekter av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Jobb-Krav-Resurs (JD-R) modellen innebär att man analyserar arbetsvillkor utifrån balansen mellan krav och resurser.



Figur 12. JD-R modellen utifrån Bakker & Demerouti, 2007, Linda Corin

I modellen definieras krav i arbetet mer precist som:

*”Negativt värderade fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som kräver en uthållig fysisk och/eller psykologisk (kognitiv och emotionell) ansträngning och som därför är relaterad till särskilda fysiska och/eller psykologiska kostnader”*

Översättning från (141) sid 86 med tillägg utifrån (142). Det innebär att ett brett spektra av faktorer kan ingå i begreppet krav, och att detta kan vara olika i olika verksamheter. Exempelvis har man pekat på fysisk arbetsbelastning såväl som konkret tidspress och emotionell problematik som krav (143-147). Med krav menas således faktorer som belastar arbetstagaren och kräver ansträngning för att hanteras. Se även särskilt avsnitt om krav.

Resurser i arbetet utgörs å andra sidan av:



## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

*”Positivt värderade fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter som är (1) funktionella för att nå arbetets mål; (2) reducerar arbetets belastningar och de relaterade fysiska och psykologiska kostnaderna; (3) stimulerar till personlig utveckling”*

Översättning från (141) sid 86 med tillägg utifrån (142). Exempel på resurser har i tidigare forskning varit återkoppling från högre chef, kontroll i arbetet, möjlighet till stöd i organisationen och inflytande (146). Detta behandlas ytterligare i separata avsnitt.

Modellen från att krav och resurser orsakar två olika huvudsakliga processer, där krav i arbetet påverkar (o)hälsa i ett bredare perspektiv, medan resurser snarare påverkar prestation, motivation och engagemang. Nyare studier visat på interaktioner mellan dessa processer där resurser till exempel har visat sig skydda mot hälsoproblem. Huvudprocesserna är dock de starkaste. Sammantaget påverkar krav och resurser genom dessa processer en rad organisatoriska utfall såsom personalomsättning, sjukskrivning, arbetsskador och effektivitet (148).

## 8.3 Krav

Med krav menar vi hur fysiskt och psykiskt belastande arbetet är. Det handlar om arbetsmängd, personalresurser, tidspress, känslomässigt engagemang och om det förekommer konflikter på arbetsplatsen. Krav kan beskrivas som ”hur hårt en person arbetar”, t.ex. hur mycket som produceras per tidsenhet eller hur många patienter som behöver hjälp. Men krav kan också röra sådant som koncentration, uppmärksamhet, rolltydlighet eller känslomässigt engagemang (113). Psykologiska krav används ofta som benämning på den psykologiska belastningen i arbetet och kan omfatta bland annat tidspress men också avse hur intensivt en person förväntas arbeta. Psykologiska krav kan även inkludera asp. Krav i form av arbetsrelaterad stress omfattar vanligen en allmän och övergripande upplevelse av att arbetet är pressande och tidspressat. Arbetsrelaterad stress kan också inkludera överbelastning och stressande händelser i arbetet. Arbetsrelaterad stress är alltså en beskrivning av arbetet som stressande i bred mening. Vad som utgör ett krav respektive en resurs i arbetet är inte alltid självklart. Enligt definition utifrån JD-R modellen är krav negativa aspekter i arbetet som kräver ansträngning för att hanteras. Det finns dock krav som i lagom dos och under rätt förutsättningar snarare visat sig utmana och engagera oss i arbetet. Det kan till exempel handla om hög arbetsbelastning, angelägen tidspress och ansvar. Denna typ av krav blir då snarare en tillgång och resurs i arbetet som kan stimulerande oss och stärka vår personliga utveckling och karriär (14, 149-151).

### 8.3.1 Kvantitativa krav

Kvantitativa krav handlar om hur mycket man ska uppnå på sitt arbete, alltså mängden arbete som ska utföras inom en viss tidsram. Det finns ett tydligt samband mellan höga

kvantitativa krav och risken att rapportera hög stressnivå, konflikt mellan arbete och familj samt symptom på utbrändhet. Höga kvantitativa krav kan påverka fritids- och familjelivet, då man eventuellt måste stanna längre på jobbet eller jobba vidare när man väl är kommit hem och det kan leda till att vi ger avkall på viktig återhämtning genom att exempelvis hoppa över raster. Ökade kvantitativa krav kan bli problematiska, då de kan leda till att man blir tvungen att kompromissa med kvaliteten eller måste bortse från fastlagda deadlines och/eller säkerhetsregler (152, 153).

### **8.3.2 Kognitiva krav**

Kognitiva krav kan exempelvis handla om komplexa arbetsuppgifter och krav på koncentration och uppmärksamhet, vilket även kan vara stimulerande och ge utrymme för egna överväganden och beslut (60). Exempel på kognitiva krav kan vara att ”hålla många bollar i luften”, sammanfatta, lösa oväntade problem och lära nytt (129). Kraven ökar ju mer information det handlar om och ju otydligare och mer komplicerad och motsägelsefull informationen är. I ett arbete med höga kognitiva krav är den rumsliga och akustiska miljön extra viktig, vilket kräver extra omsorg exempelvis vid planeringen av aktivitetsbaserade kontor. Om vi tvingas använda stor del av vår arbetskapacitet till att tolka och värdera information som vi kanske vare sig behöver eller önskar, stör det vår koncentration, vilket kan leda till irritation och i värsta fall konflikter (60).

### **8.3.3 Emotionella krav**

Emotionella krav är vanligen krav som innebär att en individ behöver anpassa och hantera sina känslor och hur de uttrycks i olika arbetssituationer. Det kan exempelvis handla om att behöva hålla tillbaka egna känslor eller ge uttryck för vissa känslor och hålla tillbaka andra (129). Kontakter med arbetskamrater, klienter och kunder kan föra med sig stora känslomässiga krav i arbetet. Särskilt på arbetsplatser där de anställda på olika sätt hanterar klienter/patienter kan de känslomässiga kraven vara mycket höga. Risken att drabbas av stressrelaterad ohälsa är större på arbetsplatser med höga känslomässiga krav (154, 155). I arbetsmiljöverkets författningssamling (127)<sup>1</sup>, tas särskilt upp arbetsuppgifter som benämns starkt psykiskt påfrestande. Det kan handla om att bemöta människor i svåra situationer, exempelvis människor med svåra sjukdomar, i misär, med stort hjälpbehov, i kris eller som är utsatta för hot och våld. Det kan även handla om att fatta svåra beslut, som man vet kommer att drabba människor allvarligt. Det kollegiala stödet, till exempel i form av återkommande möten för reflektion och utveckling, är en bra grund för att hantera sådana situationer. Men det kan även behövas annat som anpassade verktyg, arbetsätt, förhållningssätt, handlingsplaner med mera. Ett sätt att öka förmågan att hantera starkt psykiskt påfrestande arbete är genom särskilda informations- och utbildningsinsatser.

Vilket stöd som behövs måste väljas utifrån hur arbetet ser ut eller vad den specifika situationen kräver. Organisering inom sjukvården som medger emotionell bearbetning ger mindre stresspåverkan och bidrar till ökad patientsäkerhet (156).

### **8.3.4 Fysiska krav**

Krav i den fysiska arbetsmiljön kan exempelvis handla om temperatur, luftkvalitet och platsen där arbetet utförs och kan även påverka upplevelsen av andra krav. Ett exempel är störande ljud/buller, som kan vara tröttande och irriterande, men som även kan försvåra möjligheten att uppfatta och tolka signaler från omgivningen, vilket gör det kognitivt belastande.

### **8.3.5 Insatser för att skapa rimliga krav**

Det handlar om att skapa en rimlig arbetsbelastning (fysiska och psykiska krav), att inte ställas inför svårförenliga krav samt att ge möjlighet till återhämtning. Därför är det viktigt att sträva efter en överensstämmelse mellan arbetets krav och individens kompetens, att erbjuda kompetensutveckling och bygga in tid för reflektion och lärande i det dagliga arbetet. Som chef är det viktigt att delta i diskussioner med de anställda och lösning av konkreta problem samt att anpassa arbetet efter individens förmåga (102). Lika viktigt är att arbeta långsiktigt och skapa tydliga mål samt agera aktivt och offensivt uppåt i organisationen och utåt mot kunder och uppdragsgivare för att föra en dialog om mål samt konsekvenser och prioriteringar när resurser brister.

## **8.4 Kontroll i arbetet**

I AFS 2015:4 (127)<sup>1</sup> beskrivs delaktighet och handlingsutrymme, som viktiga resurser för en rimlig arbetsbelastning.

En huvudprincip för det hälsofrämjande arbetet är egenmakt (empowerment), som kan ses som en process för att ”möjliggöra för människor att ta mer kontroll över sina liv” (157). För den enskilde handlar det om att ha kontroll över sin situation och möjlighet att påverka, att det både finns en känsla av handlingsförmåga och en möjlighet till handlingsutrymme. Egenmakt utvecklas genom lärande där de berörda är aktiva deltagare samt genom exempelvis organisatoriskt och strukturellt stöd för att skapa ett handlingsutrymme (158).

Med kontroll över arbetet menas en anställds möjlighet att påverka hur och när arbetet utförs, inflytande på organisationen samt möjlighet att använda sin kunskap och erfarenhet (113). Det kan handla om att ha kontroll över själva arbetet (uppgiftskontroll), exempelvis att man kan påverka hur arbetet skall utföras, vilka arbetsuppgifter man skall utföra, i vilken ordning dessa skall tas, när arbetsuppgifterna skall utföras och när man får ta paus. Det handlar också om att ha inflytande över sina arbetstider, att man kan ge förslag till förändringar och att man kan delta i beslut inför förändringar. Kontroll kan även handla om att ha och få lov att utveckla en relevant

kompetens för att kunna ta kontroll över oväntade situationer. Därtill inbegrips utvecklingsmöjligheter i arbetet det vill säga i vilken utsträckning anställda har möjlighet att förvärva nya kunskaper och färdigheter på arbetet och utvecklas i sin yrkesroll. Detta brukar även ingå i det vi kallar belöning, där erkännande är en viktig komponent.

### **8.4.1 Konsekvenser av kontroll**

Egenmakt (empowerment) har visat sig ha samband med självskattad hälsa och utbrändhet (159). Störst hälsoeffekt hade det när det kombineras med socialt stöd på arbetsplatsen. Kvinnor och män med hög grad av egenmakt hade bättre självskattad hälsa och lägre grad av utbrändhet, än kvinnor och män med låg grad av egenmakt. Ett högt inflytande eller kontroll i arbetet kan bidra positivt till ökad självkänsla och som en faktor i medarbetarnas kompetensutveckling. I en arbetsgrupp kan inflytande bidra till att en oväntad situation löses smidigt. Ett lågt inflytande är däremot tydligt kopplat till upplevd stress, utbrändhet, hög sjukfrånvaro, tidig pension, hjärt-och kärlsjukdomar och många andra negativa konsekvenser. Speciellt är riskerna höga i arbeten där det finns en kombination av höga kvantitativa krav och låg kontroll. God kontroll minskar risken för sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa (113)

**Fel!  
Bokmärket är inte definierat..**

I KART-studiens alla undersökningsomgångarna fann man ett samband mellan krav respektive kontroll och symtom på utbrändhet, dvs. höga krav respektive låg kontroll/påverkansmöjlighet var förknippat med ökad grad av utbrändhet. Detta gäller även sedan man i analysen tagit hänsyn till en rad andra relevanta faktorer (74). I många studier har dock höga krav visat sig vara den viktigaste faktorn när det gäller samband med stressrelaterad ohälsa, medan i andra har graden av kontroll, och särskilt påverkansmöjlighet, varit minst lika viktig. Det verkar däremot inte som om en hög grad av egenkontroll kan kompensera för (eller buffra) höga krav (160, 161).

Goda utvecklingsmöjligheter påverkar självkänslan positivt och kan vara en bidragande faktor till en välfungerande organisationskultur. Konsekvenserna av få utvecklingsmöjligheter blir ofta värre av lågt inflytande, upprepade arbetsuppgifter och högt arbetstempo. Kännetecknande för kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro är att det finns möjligheter för personalen att – utöver verksamhetens omedelbara och direkta behov – få individuella önskemål tillgodosedda i samband med personalutbildning och utveckling (99). Att den som själv kan styra över sitt arbete mår bättre konstaterades i en avhandling (134), som handlar om vad som krävs för att man skall må bra på jobbet. Men ett självständigt arbete är bara bra under förutsättning att du vet vad du ska göra och vilka förväntningar du har på dig. Om detta är otydligt har du ingen glädje av en hög egenkontroll av arbetet. Då blir det snarare en belastning som riskerar gränslöshet i arbetet istället för en resurs. Kontroll, variation, autonomi

och tydlighet som medger handlingsutrymme är avgörande faktorer för en positiv hälsa.

### **8.4.2 Insatser för att stärka delaktighet**

Insatser för att stärka delaktigheten innebär att med olika medel öka medarbetarnas möjligheter till kontroll och inflytande över sin arbetssituation. Det innefattar att skapa förutsättningar så att medarbetarna kan påverka vad som skall göras, hur det skall utföras samt ges möjlighet att lära sig saker och utvecklas i arbetet. Kontroll kan även handla om att ha och få lov att utveckla en relevant kompetens för att kunna ta kontroll över oväntade situationer.

Det handlar också om att ha inflytande över sina arbetstider, att man kan ge förslag till förändringar och att man kan delta i beslut inför förändringar. Kännetecknande för friska företag (85) är att ledningen förväntar sig på ett tydligare sätt att de anställda skall vara delaktiga. Dessa företag har oftare uttalade strategier för att göra de anställda mer delaktiga i form av arbetsgrupper som diskuterar antingen verksamhetsutveckling, förbättringar av arbetsmiljön eller värderingar som är viktiga för företaget. En av drivkrafter bakom viljan att göra personalen delaktig är strävan efter ständiga förbättringar, antingen av verksamheten i sig eller i form av säkerhetstänkande för att minska olyckor och tillbud.

Utrymme för idéer om förbättringar ses också som en viktig faktor för kamratskapet och påverkar känslan av delaktighet. I dessa friska företag har man ofta lyckats bygga in rutiner för att kontinuerligt förbättra verksamheten genom diskussioner i arbetsgrupper. Man har även lyckats förankra visioner och affärsidéer i företagets traditioner och värderingar. De friska företagen lägger också ner mer tid och möda på att bättre förankra breddning av arbetsuppgifter som de anställda ska utföra. Ett av syftena med denna breddning är att öka flexibiliteten. Breddning av arbetsuppgifter har i flera studier visat sig ha ett positivt samband till medarbetarnas hälsa. Medarbetarna föredrog när linjecheferna använde sig av medarbetarinflytande för att involvera dem. Dessutom utvecklades deras yrkeskunnande genom denna delaktighet. Detta gällde i synnerhet i arbetsgrupper som bildats för att utveckla det dagliga arbetet och där man kunde påverka beslutsprocessen. Viktigt var att roller och ansvar var tydliga för alla inblandade. Skillnaden mellan företag med låg respektive genomsnittlig frånvaro handlar om nyanser och tendenser och detta gäller även delaktighet. De flesta företag med genomsnittlig långtidssjukfrånvaro arbetar med delaktighet men de med låg långtidssjukfrånvaro gör det i större utsträckning och mer strukturerat. En annan studie bekräftar att ju djupare, bredare integrerad delaktighet desto större grad av arbetstillfredsställelse och ”commitment”.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Flera av delprojekten inom SAMS-projektet i Göteborgs kommun handlade om att utveckla arbetsprocesser och arbetsuppgifter (32)<sup>5</sup>. Övergripande mål var att öka medarbetarnas inflytande och ansvar i förbättringsarbetet, utveckla kommunikation, samverkan och planeringsprocesser. Ofta startade man med en kartläggning som skedde genom datorstöd, gruppdiskussioner, flödesdiagram och externa konsulter för att fortsätta föra samtal och reflektion med hjälp av synliggörande diagram. Medarbetarna utbildades i bl.a. dator/IT-användning, i förändringsarbete och i arbetsmiljöarbete. I vissa projekt fanns riktad handledning och utbildning av skyddsombud till ”förbättringsledare”.

Genom att förändra arbetstid och arbetsflöde hoppades man ge personalen mer tid för återhämtning samtidigt som det gav verksamheten en ekonomisk vinst genom minskade sjukskrivningskostnader, alternativt bättre utnyttjande av tiden. Dessa projekt hade en låg andel sjukskrivna redan i starten och ledde inte till minskad sjukskrivning. Däremot visade utvärderingen att medarbetarskapet, det vill säga den egna insatsen, engagemanget och arbetstillfredsställelsen, hade stärkts vid dessa satsningar. Man skattade även att man fått en mer realistisk syn på vad man kunde hinna och inte hinna med.

Theorell ger i sin kunskapsammanställning om delaktighet och hälsa (162)<sup>6</sup>, exempel på en kontrollerad studie med syfte att höja chefers kompetens i psykosociala frågor. Programmet bestod i föreläsningar och diskussioner varannan vecka under ett år. Föreläsningarna kunde relateras till sitt praktiska sammanhang på avdelningen (ett försäkringsbolag) och diskussioner och erfarenheter under varje steg hade chans att sjunka in under ett tvåveckorsintervall. Föreläsningarna ägnades åt individen, gruppen, organisationen och förändringsprocessen. Resultatet visade att chefsprogrammet gjorde att medarbetarna upplevde sin hälsa mer positivt, exempelvis vad gällde förbättrade kontrollmöjligheter.

Att arbeta i team har många positiva effekter och kan stärka känslan av delaktighet, men ibland är det svårt att genomföra i praktiken. När man i ett område inom dansk äldreomsorg skulle införa teamarbete, gjordes en longitudinell studie, där man över tid studerade vilka faktorer som medverkade till att teorierna om teamarbete också fick genomslag i praktiken (163). Man studerade arbetsförhållande och välbefinnande innan insatsen och ville se hur dessa kunde leda till olika nivåer av delaktighet i förändringsprocessen samt hur medarbetarna ett och ett halvt år efter genomförandet av teamarbete rapporterade att det hade fått genomslag i praktiken. Studiens viktigaste slutsats var att de anställdas delaktighet i förändringsprocessen är avgörande för hur man upplever förändringen, vilket i sin tur är avgörande för förändringens resultat.

---

<sup>5</sup> [Hälsofrämjande arbetsmiljöprojekt inom social service och skola](#)

<sup>6</sup> [Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan](#)

Om medarbetarna innan förändringen upplevde en hög självständighet och arbetstillfredsställelse var det mer troligt att man deltog aktivt i planering och genomförande av förändringen. Medarbetarnas upplevelse av välbefinnande och socialt stöd, hade en direkt koppling till de olika nivåer av delaktighet som man noterade. Dessutom ledde hög delaktighet och förändring i rutiner och arbetssätt mot ökat teamarbete till större självständighet, bättre socialt stöd och högre arbetstillfredsställelse efter det att förändringen mot teamarbete genomförts i praktiken.

## **8.5 Arbetsinnehåll**

En åtgärd för att skapa balans mellan krav och resurser är att tillsammans gå igenom och klargöra arbetsinnehållet. Med arbetsinnehåll menas vilka arbetsuppgifter som ska utföras, förväntade resultat och arbetssätt. Här ingår även det som gäller prioriteringar och vem medarbetarna kan vända sig till för att få hjälp och stöd. De behöver även få veta vad de har rätt att avgöra själva. I praktiken är det vanligtvis närmaste chefen eller arbetsledaren som i dialog med arbetstagarna klargör alla delar i arbetsinnehållet. Det är viktigt att arbetsgivaren ser till att det blir möjligt för arbetstagarna att vid behov uppmärksamma eventuella oklarheter. Det kan exempelvis ske via regelbundna möten eller på annat lämpligt sätt.

### **8.5.1 Att skapa goda arbetsförhållanden**

I studien "Hur skapas bra arbetsförhållanden" (102)<sup>7</sup>, undersökte man hjälp av arbetsinnehållsanalys (ARIA) vilka faktorer som skapade bra respektive dåliga arbetsförhållanden. På arbetsplatser som hade fått en bra arbetssituation hade ledningen och de anställda en samstämmig bild av målen för verksamheten och vad som ingick i arbetsuppdraget. Några exempel på vad som skapade bra arbetsförhållanden var:

- Chefen deltar i diskussioner med de anställda och lösning av konkreta problem
- Individanpassad och tydlig arbetsfördelning
- Offensiv och långsiktig strategi för problemlösning
- Kollektivt ansvar för helheten, vilket innebär att man hjälps åt vid arbetstoppar

Ledningen hade en aktiv strategi genom dialog med de anställda, högre ledningsnivåer och andra aktörer, som kunder och samarbetspartners. Detta att jämföra mer kortsiktiga "ad-hoc-lösningar" och en mer passiv strategi. Cheferna hjälpte med andra ord inte bara till att i stunden prioritera om, utan arbetade också för genomförbara lösningar på problem i konkreta arbetsuppgifter, prioriteringar och funktionella rutiner. Detta skapade i sin tur en beredskap för förändrade krav och resurser. En viktig

---

<sup>7</sup> [Hur skapas bra arbetsförhållanden](#)

handlingsstrategi bland de anställda med goda arbetsförhållanden var förmågan att avgränsa sitt arbete, till exempel genom att använda sig av kollektiva strategier. Dessa hade inte bara en funktion utåt (mot kunden) utan också inåt. Strategier som byggde på en kollektiv identitet, att det inte är vars och ens ansvar utan "vi tillsammans" som ska lösa arbetsuppgifterna, bidrog till bra arbetsförhållanden genom ett socialt stöd i arbetet. På arbetsplatser med sämre arbetsförhållanden fanns det snarare en diffus uppfattning om ett kollektivt ansvar, som snarare gjorde att de enskilda medarbetarna kände ett så stort engagemang i arbetet att ansvaret upplevdes personligt. Ledningen beskrev hur de anställda gjorde för mycket och tog ett större ansvar än vad de förväntades.

Men de gjorde det av lojalitet mot kunder, klienter, patienter eller underställda. Dessa skulle drabbas om man bara höll sig inom ramarna för arbetet, vilket gjorde att det inte sågs som ett reellt handlingsalternativ för den anställde.

## **8.6 Gränslöst arbete**

Gränslöst arbete kan förstås som arbete som är flexibelt i förhållande till tidsmässiga, rumsliga och organisatoriska gränser (137, 138, 164)<sup>8 9 10</sup>. Det globaliserade och digitaliserade arbetslivet har enligt dessa tre olika trender; flexibilisering, individualisering och byråkratisering.

### **8.6.1 Ett flexiblare arbetsliv**

Det sker en ökad avreglering av arbetstagare avseende såväl tid och rum som uppgifter, till syfte att få en snabbt anpassningsbar organisation. Den digitala tekniken gör det möjligt att vara tillgänglig överallt och hela tiden (165-167). Medan industrisamhället betonade fysisk närvaro under reglerad arbetstid som norm betonar det digitaliserade arbetslivet snarare att uppgifterna fullgörs, oavsett var och när, en form av uppgiftsorientering, snarare än arbetstidsorientering. Såväl arbetstid som arbetsintensitet tenderar att öka när gränserna blir mer diffusa (168-171). När flexibilitet innebär förväntningar på tillgänglighet utanför arbetstid kan det upplevas som mer stressande av kvinnor än av män (172).

När flexibilitet innebär att själv kunna välja när, var och hur arbetet skall utföras, kan det bidra till att öka den anställdes engagemang, produktivitet och arbetstillfredsställelse och minska frånvaro och personalomsättning (173, 174). På senare tid har det även blivit vanligare med anställning via bemanningsföretag och tillfälliga anställningsformer av olika slag (137)<sup>9</sup>. Om flexibiliteten främst är organiserad utifrån organisationens villkor och behov kan det istället innebära negativa effekter i form av osäkra anställningsvillkor och ökad arbetsintensitet (175, 176).

---

<sup>8</sup> [Gränslöst arbete. En forskarantologi Arbetsmiljöverket 2018:1](#)

<sup>9</sup> [Nya sätt att organisera arbete. En kunskapssammanställning Arbetsmiljöverket 2018:2](#)

<sup>10</sup> [Vägledning om arbetsmiljöutmaningar i ett gränslöst arbetsliv](#)



Personer med olika typer av anställningsvillkor som skall arbeta tillsammans på en arbetsplats kan orsaka spänningar mellan olika grupperingar och svårigheter som hänger samman med ansvar och resurser (137).

Otrygghet/osäkerhet i anställningen, definieras vanligen som en subjektiv upplevelse som speglar risken att förlora sitt nuvarande arbete (129). Faktorer som påverkar upplevelsen av anställningsotrygghet har dels med organisationen och ledningens agerande att göra. Bland organisationsfaktorerna kan socialt stöd ha stor betydelse, för att försöka förstå situationen och hur allvarligt hotet är. Yrke, utbildning och olikheter i hur vi hanterar svåra situationer, är exempel på individfaktorer som påverkar upplevelsen (177).

Det kan vara svårare för personer med tillfällig anställning, projektanställning eller anställning hos uthyrningsföretag att planera sitt framtida arbete men tillfälliga anställningar kan också vara en lättnad och led i nedtrappning efter ett långt arbetsliv om socialförsäkringarna ger trygghet (113).

### **8.6.2 Individualisering – att vara ”sin egen lyckas smed”**

Individualiseringen innebär bland annat att den enskilde arbetstagaren får ett större ansvar att identifiera, definiera och strukturera sina arbetsuppgifter, men det ställs även höga krav på flexibilitet och förmåga att ställa om snabbt samt att ta ansvar för karriär- och kompetensutveckling (137, 171, 178, 179). Omfattande rörlighet skulle dock kunna göra arbetsgivare och arbetstagare mindre benägna att investera i kompetensutveckling, vilket kommer i konflikt med tesen om ”livslångt lärande” Normen är att arbetet ska vara roligt, utvecklande och meningsfullt (180). När arbetet (181) uppfattas som en persons förväntade intresse kan det vara lätt för medarbetaren att göra sig nåbar och uppkopplad gentemot kunder, kollegor och arbetsgivare även utanför arbetstid (168). Arbetstagare kan uppleva en förväntan på att göra sig synlig och arbeta på sitt eget personliga varumärke (182). Rätt nätverk och att uppfattas som social kan göra att en person uppfattas som mer trovärdig (183). Samarbete och kommunikation räknas som medel för att nå kreativitet och innovation (184). Sociala nätverk på internet innebär för många att den privata och yrkesmässiga sfären möts på en gemensam arena (179).

### **8.6.3 Arbetslivets byråkratisering**

Denna trend är något av en kontrast till individualisering och flexibilisering. Den tar sig uttryck i att kontroll och styrning blir mer formaliserad och standardiserad (132). Den ökade fokuseringen på granskning och dokumentation tar ofta formen av New Public Management-metoder (NPM) som ska leda till högre effektivitet och produktivitet. Detaljstyrning av den operativa verksamheten begränsar arbetstagarens möjlighet att använda sin professionella kunskap i mötet med patienten/brukare, vilket kan sänka motivation och försämra den psykosociala arbetsmiljön (185). Flera av de

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

faktorer som är tänkta att fungera som resurser såsom t.ex. stöd ifrån medarbetare, staber och tekniska hjälpmedel brister så pass mycket att de istället tenderar att utgöra ytterligare krav i chefernas arbete. Styrning i linje med NPM gör enligt CHEFiOS-studien att cheferna upplever sig allt mer klämda mellan organisationens styrning och medarbetarnas och verksamhetens behov. Det kan innebära målkonflikter svåra att hantera. Men hur de hanteras ser olika ut inom olika verksamheter. I en av CHEFiOS många delstudier konstaterades att ekonomerna hade fått en nyckelroll i att med hjälp av ökade befogenheter följa upp de olika enheterna (186-188)<sup>11 12</sup>.

När man jämförde vilket avtryck NPM gjort inom teknisk förvaltning jämfört med omsorgsverksamhet, fann man att denna styrning trängt djupare in i omsorgsverksamheten än i den tekniska verksamheten. Konsekvenserna av att försöka leva upp till ledningens krav hade i många fall lett till en mycket hög arbetsbelastning bland omsorgens chefer och anställda.

### **8.6.4 Förslag till åtgärder för organisationen**

I forskarantologin om gränslöst arbete (138)<sup>8</sup>, ges stöd för arbetet med att utveckla medarbetar- och ledarskap i gränslösa arbetssituationer, liksom i vägledningen (164)<sup>10</sup>.

- Utforma arbetet och ta fram riktlinjer för detta så att det går att förena individuell flexibilitet med samordning.
- Diskutera normerna för nåbarhet och tillgänglighet, vad som är avgörande för verksamheten respektive för medarbetarnas behov av ostörd fritid.
- Utbilda ledare och medarbetare i hur man skyddar sin integritet och undviker potentiellt skadlig digital exponering på sociala medier.

### **8.6.5 Att tänka på som ledare i gränslöst arbete**

Ledare får här några råd som har särskilt fokus på gränslöst arbete (189)<sup>8</sup>:

- Tydliggör övergripande verksamhetsmål samt målen för enskilda medarbetare.
- Var medveten om att du är en förebild och att det är hur du själv agerar, inte vad du säger, som skapar normerna och förväntningarna på arbetsplatsen.
- Mejla inte medarbetare utanför ordinarie arbetstid, såsom på vardagkvällar, helger eller semester. (Om du själv jobbar då kan du använda tekniken för att ställa in tiden när dina mejl ska skickas vidare.)
- Hjälプ medarbetare att prioritera bland uppgifter när det behövs, ge avlastning vid hög belastning och fördela om arbetsuppgifter mellan medarbetare.
- Ge tydlig återkoppling på utfört arbete.

---

<sup>11</sup> [ISM-rapport 14:1, Slutrapport CHEFiOS.](#)

<sup>12</sup> [Det kontrollerade chefskapet.](#)

- Diskutera normerna för nåbarhet och tillgänglighet, vad som är avgörande för verksamheten respektive för medarbetarnas behov av ostörd fritid. Ta tillsammans med medarbetarna fram rutiner och riktlinjer som stödjer gemensamma gränsstrategier. Använd roterande tillgänglighetssystem om det behövs.
- Använd medarbetarsamtal för att diskutera vad som främjar respektive hindrar välfungerande gränssättning och gränskontroll samt vilken typ av stöd som individuella medarbetare kan behöva från arbetsgivaren.

## **8.7 Aktivitetsbaserade kontor (ABW)**

Idag genomförs olika former av flexibla och öppna kontorslösningar, med aktivitetsbaserade kontor som den mest uppmärksammade (171, 190)<sup>8</sup>.

Aktivitetsbaserat kontor är ett paraplybegrepp som inbegriper såväl kombikontor som flexkontor. När man idag pratar om ABW menar man oftast flexkontor, vars kännetecken är att man inte har någon fast arbetsplats, utan väljer arbetsplats utifrån aktivitet, bland de olika zoner som erbjuds. Ett syfte är att ABW ska leda till besparingar för företagen i form av minskad kontorsyta och mer effektiv användning av befintliga ytor (191). Förespråkare för aktivitetsbaserade kontorslösningar kopplar denna ökade tillgänglighet till ökad kommunikation och högre grad av kunskapsutbyte över avdelnings- och professionsgränser, något som i sin tur antas främja kreativitet och innovation. Flera forskningsstudier har dock tagit upp mer problematiska sidor av tillgängligheten, till exempel att öppna kontorsmiljöer, dit ABW-kontor i varierande grad kan hänföras, innebär en exponering för bakgrundsljud och att detta stör den kognitiva förmågan och därigenom även prestationen (192-194). Arbetstagares behov av avskildhet har också uppmärksammats i relation till öppna och flexibla kontorsarrangemang (195).

Den forskning som hittills publicerats kring olika kontorstyper pekar i lite olika riktningar när det gäller effekterna av aktivitetsbaserade kontor på arbetsmiljö, välmående och produktivitet. Svenska studier har undersökt effekten av kontorstyp på hälsa och prestation, koncentration och kognitiv stress, och man identifierade cellkontor som särskilt lämpade till arbetsuppgifter som kräver djupgående koncentration medan flexkontor och öppna kontorslandskap befanns vara mindre väl lämpade (196, 197). En annan studie visade att prestationen och motivationen minskade i öppna kontorsmiljöer på grund av ljudnivån och den ständiga exponeringen för prat och bakgrundsljud (193).

I ett ABW-kontor förväntas arbetstagaren själv planera sin arbetsdag och på det viset även ha högre kontroll över sitt eget arbete. Detta förutsätter dock att arbetstagaren har förmågan att kunna leda sig själv (198). Organisatoriskt ledarskap får därmed också en annan roll i ABW-kontor (190). I stället för att detaljstyra blir ledarens roll att skapa förutsättningar för ett innovativt klimat och tillit, se till att arbetstagarna kan sköta sina

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

uppdrag utan större hinder i ABW-kontoret, lösa olika typer av problem och uppmärksamma snabbt om någon har hälso- eller stressrelaterade problem. Även ledare behöver handledning i hur man leder självledande arbetstagare med ett nytt sätt att arbeta i ett ABW-kontor. Tillgänglighet, lyhördhet, engagemang, tillit samt stöttning och coachning förespråkas av chefer med erfarenhet från aktivitetsbaserade kontor (199). Dialogen med medarbetarna behöver utvecklas genom tätare avstämningar och kompletterande, korta medarbetarsamtal liksom alternativa mötesformer och en tydlighet och målsättning som banar väg för medarbetarnas prestationer. Att skapa trygghet för medarbetarna så att de kan vara produktiva och effektiva i en gränslös miljö som den aktivitetsbaserade är A och O.

När man studerat olika verksamheter som flyttat till ABW, så har det stor betydelse om man flyttar från cellkontor eller någon form av öppet kontorslandskap (200)<sup>13</sup> Hur anställda upplever nya kontorslokaler beror förutom fysiska faktorer till stor del på om man haft en god förankring och implementeringsprocess (191, 201). I flera fall konstaterar man att medarbetarna inte utnyttjar de möjligheter att välja arbetsplats som finns eller arbetar hemma i större utsträckning (202). Den som föredrog att arbeta ostört satt i en avdelning för sådant arbete och bytte ogärna plats, oavsett uppgift. Rörligheten bland medarbetarna motsvarade alltså inte avsikterna med den fysiska miljöns utformning. Gemensamt för de kontor som uppvisade bäst resultat efter flytt till ABW, var att miljön var anpassad för de arbetsuppgifter som skulle utföras samt att medarbetarna utnyttjade det aktivitetsbaserade kontorets olika möjligheter på ett lämpligt sätt (198). Flera studier om kontorsmiljöer illustrerar betydelsen av att utgå från organisationens verksamhet vid utformningen av kontorslokaler. En slutsats blir att en kontorstyp inte behöver passa för alla verksamheter (137).

#### **8.7.1 Råd vid övergång till ABW**

KTH har studerat olika enheters flytt till flexkontor/ABW och dessutom tagit fram ett kunskapsunderlag kring goda exempel, dokument, projekteringsunderlag samt metoder och arbetssätt att driva och medverka i planerings- och projekteringsprocesser (204). Med dessa studier som grund ges följande råd:

- Ha en seriös och grundlig implementeringsprocess: Lägg ner mycket tid i början och fundera på vad är målet med förändringen?
- Utforska behov och aktiviteter och ta därefter beslut om ABW är rätt väg att gå. Vänd på resonemanget flera gånger.
- Få med dig ledningen och involvera medarbetarna och gå metodiskt tillväga, jobba både med mjuka värden och teknik.
- Ha en tvåvägskommunikation och ta hjälp av resurser inom och utanför organisationen för att granska och specificera. Ta del av tidigare erfarenheter.

---

<sup>13</sup> Sammanfattning av forskningsläget avseende ABW, på ISM:s hemsida

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

- Beslutar om uppföranderegler.
- Ha gott om tid att analysera och involvera och låt en positiv inställning genomsyra hela projektet.
- För att ljudmiljön ska optimeras är det bra att ha en planlösning med separata ljudzoner.
- Det är också viktigt att ha rätt dimensionering av arbetsplatser.

I forskarantologin över gränslöst arbete (190)<sup>8</sup> och i vägledningen (164)<sup>10</sup> ges bland annat följande råd när verksamheten planerar att flytta till aktivitetsbaserade kontor:

- Koncentrationskrävande arbetsuppgifter kräver stillhet. Se till att det finns god ljudmiljö, tillräckligt med tysta rum och utrymmen utan störande insyn.
- Ergonomiska faktorer har betydelse för anställdas hälsa och välbefinnande. Utvärdera dessa för att se vad som behöver åtgärdas och hur.
- ABW är ett papperslöst kontor. Skapa goda rutiner för att digitalisera allt material som används i verksamheten så att arbetstagarna lätt kommer åt materialet på kontoret och från alternativa arbetsplatser.
- ABW behöver tränas in. Ge medarbetarna möjlighet till träning och handledning så att alla känner sig trygga och kan förbereda sig i god tid.
- Ge möjligheter för psykologiska behov, till exempel att manifesteras gemenskap och tillhörighet på arbetsplatsen. Att kunna ge sin arbetsstation en personlig prägel är kopplat till högre produktivitet.
- Ge ledare handledning i hur man leder i aktivitetsbaserade kontor där man inte alltid vet var medarbetarna befinner sig.

## 8.8 Arbetstider och återhämtning

Arbetstider sätter ofta ramarna för övrigt liv och är en viktig bestämningsfaktor för umgänget med familj och vänner och möjligheterna att engagera sig i olika fritidssysslor. Men arbetstider kan också påverka arbetstagarens hälsa och välbefinnande, och här anses återhämtning spela en central roll (205). Hög arbetsbelastning som innebär att man ständigt tänker på arbetet på fritiden kan förhindra återhämtning och leda till förhöjda stressnivåer även på kvällstid och under sömnen (201). En långvarig obalans mellan belastning och återhämtning kan leda till kronisk stress, vilket i sin tur på sikt kan leda till ohälsa (207). Men även kortvarig obalans mellan belastning och återhämtning kan få negativa konsekvenser i form av ökad trötthet, vilket kan öka risken för olyckor och fel och misstag i arbetet samt försämra den kognitiva prestationsförmågan. Till exempel blir det svårare att fatta beslut och lösa problem om man är trött (206, 208).

Arbetstidens omfattning och förläggning ingår i Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Föreskrifterna signalerar att

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

arbetstidsfrågor såsom övertidsarbete, ständig uppkoppling och tillgänglighet och förekomst av nattarbete är viktiga arbetsmiljöfrågor som ska ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

### **8.8.1 Flexibla och gränslösa arbetstider**

Gränslöst arbete innebär att arbete kan utföras på arbetsplatsen, i hemmet eller någon annanstans och på nästan vilka tider som helst. Arbetet behöver inte längre utföras under traditionell dagtid mellan måndag och fredag, utan arbetstiderna kan i stället variera från dag till dag och vecka till vecka (205).

Skiftarbete och schematid med inslag av nattskift kan medföra kraftig störning av sömn (vanligtvis 2-3 timmar förkortad sömn) och vakenhet. Tillsammans ökar det olycksrisken. Huvudorsaken till sömn- och vakenhetsproblemen är att arbete och vila kommer i konflikt med vår biologiska dygnsrytm vilket leder till sömnbrist, långa vakenhetsperioder och arbete vid tider då biologin är inställd på sömn och vila (209-211)<sup>14</sup>.

Att inte kunna påverka arbetstiden, kort framförhållning och att få för kort dygnsvila är de största problemen vid skiftarbete (212)<sup>15</sup>. De arbetstidsvarianter som störde sömnen mest och gav flest hälsoproblem var nattarbete och kort vilotid. När nattarbete kombinerades med andra faktorer, som till exempel kort dygnsvila (mindre än 11 timmar), långa pass, många pass i rad, morgonskift och övertid såg man starka kopplingar till ohälsa, störd sömn, trötthet och olycksrisk (209). Det var vanligare att kvinnor upplevde problem med olika schemafaktorer, vilket kan ha att göra med att kvinnor oftare tar ett större ansvar för familjens sociala situation.

Inom ramen för verksamhetens bemanningsbehov kan arbetstagarna få möjlighet att själva lägga sitt arbetstidsschema, s.k. önskescheman. I praktiken är det omöjligt att få alla sina arbetstidsval (önsknings) tillgodosedda. Det är däremot en styrka att arbetstagarna kan påverka sitt schema, vilket kan göra det lättare att kombinera arbete och fritid respektive familjeliv (213). En nackdel med flexibla arbetstidsmodeller och egen schemaläggning är bristande framförhållning, vilket många skiftarbetare tycker är ett stort besvär och något som minskar möjligheten att planera sin fritid (212). Det finns också en risk att skiftarbetarna prioriterar sociala behov och långa ledigheter, vilket innebär att arbetstiderna kan bli mycket komprimerade och till exempel innehålla många arbetsdagar i följd och långa arbetspass (214).

Inom sjukvården är det likaså vanligt att permanenta nattarbetare arbetar relativt få timmar per vecka. En 40-timmarsvecka skulle vara alltför krävande för de allra flesta permanenta nattarbetare men förmodligen klarar många av att arbeta 34-35 timmar per vecka utan några större problem (209). Studien över bra och dåliga skiftschema visar

---

<sup>14</sup> [Arbetstider, hälsa och säkerhet - en uppdatering av aktuell forskning.](#)

<sup>15</sup> [Vad kännetecknar bra och dåliga skiftscheman?](#)

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder  
Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

också på behovet av lediga dagar för återhämtning (212). Ibland behövs två dagar ledigt för komplett återhämtning, oavsett om det är störd sömn, trötthet eller sociala besvär som är problemet.

Människor reagerar olika på olika typer av arbetstidsaspekter beroende på ålder, kön, familjestatus, sociala intressen, biologiska förutsättningar och mycket annat. Författarna till rapporten menar ändå att man identifierat de faktorer som utgör problem för de allra flesta. Anpassningen till skiftarbete kan förmodligen underlättas genom rådgivning (utbildning) kring sömnstrategier och livsstil (till exempel motion och kost) (209). Raster, som möjliggör en tupplur och/eller kaffe, på nattsiftet minskar tröttheten på arbetet och förbättrar troligen säkerheten. Troligtvis kan också starkt ljus under arbete minska tröttheten på arbetet.

En studie från ISM visade att regelbunden fysisk aktivitet ledde till färre sömnproblem, oavsett om det förekommer nattsiftsarbete eller inte (215). Resultat tyder på att regelbunden fysisk aktivitet kan ha skyddande effekt vad gäller utvecklingen av sömnproblem. Och att främjande av fysisk aktivitet kan vara särskilt viktigt hos personer som arbetar natt. Därmed kan främjande av fysisk aktivitet hos hälso- och sjukvårdspersonal vara bra strategi i syfte att förebygga framtida sömnproblem.

En arbetstidsförkortning med en fjärdedel kan ge såväl minskad stress som förbättrad sömn. Detta visar en studie från Stressforskningsinstitutet (209, 216). Även sömnens längd under arbetsdagar ökar något. Effekterna av den minskade arbetstiden visade sig också bibehållas under en 18-månadersperiod.

### **8.8.2 Återhämtning i arbetet**

Arbetstider och arbetsbelastning har stor betydelse för arbetstagares återhämtning (205). För att kunna hantera perioder med hög stress och belastande arbetstidsscheman är det viktigt att ha bra återhämtning. Ur ett biologiskt stressperspektiv handlar återhämtning om att återställa den fysiologiska aktivering som drivits upp under arbetsdagen. Återhämtning handlar alltså om att varva ned och stänga av den fysiologiska aktivering som kännetecknar stress och hög arbetsbelastning. Återhämtningsbehovet bestäms till stor del av den belastning som arbetstagaren utsätts för, både från arbetet och från privatlivet. Några enstaka veckor i följd med otillräcklig återhämtning är sannolikt inte särskilt skadligt för hälsan, utan risken för ohälsa uppstår snarare när bristen på återhämtning pågår vecka efter vecka och månad efter månad. I Arbetsmiljöverkets föreskrift (127)<sup>1</sup> poängteras arbetsgivarens ansvar för att motverka att arbetstidens förläggning leder till ohälsa hos arbetstagarna. Exempel på åtgärder är att kunna byta arbetsuppgifter, utföra riskfyllda arbetsmoment under dagtid när detta är möjligt och förlägga skiftpassens rotation medurs. Möjlighet till återhämtning är centralt.

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Att skapa förutsättningar för återhämtning kan göras på många olika sätt, varav schemaläggning och raster är en viktig del. Men det handlar även om att begränsa övertiden, att se till att det finns återhämtning mellan olika projekt, att man stannar upp, reflekterar och även firar viktiga delmål. Att som ledare ge medarbetarna möjlighet till inflytande är viktigt, men ibland kan man som chef behöva sätta gränser för ”tokarbete”. Ett gott socialt klimat som stöds av humor och bra samtalsämnen, fungerar också återhämtande. Genom att skapa tid för reflektion och eftertanke och även för småprat då och då, bygger man in öar av återhämtning i vardagen, samtidigt som det är viktiga delar i arbetsmiljön som stimulerar lärande och utveckling. Omväxling och variation, avseende krav, uppgifter och tempo samt möjlighet att få använda sin kreativitet kan även det bidra till återhämtning. För ett positivt arbetsklimat och möjlighet till informell gruppbildning behöver det finnas möjlighet till lite ”småprat” då och då under arbetet (140). Kafferaster och andra tillfällen att i lugn och ro få diskutera livet både på och utanför jobbet är också av stort värde.

I ”magra” organisationer, där det finns lite utrymme för återhämtning, minskar ofta utrymmet för det sociala underhållsarbete som beskrivs ovan. Detta kan straffa sig, då tillit och goda kommunikationskanaler måste hållas vid liv för att kunna tas i bruk när kommande problem behöver tacklas.

### **8.8.3 Råd till arbetsgivaren**

I forskarantologin om gränslöst arbete ges följande råd för att undvika otillräcklig återhämtning och flexibla arbetstider som sliter på hälsan (138)<sup>8</sup>.

Råd om arbetstider och schemaläggning:

- Det finns inget skiftschema som passar alla, men en arbetstidsmodell där arbetstagaren själv planerar sitt schema kan minska problemen med otillräcklig återhämtning och ohälsa för anställda som har oregelbundna arbetstider.
- Skiftarbetare som planerar sina arbetstider bör tänka på att inte välja alltför intensiva och komprimerade arbetstider. Att enbart prioritera långa sammanhängande ledigheter på bekostnad av återhämtningsbehov är slitsamt och kan på lång sikt vara skadligt för hälsan.
- Gränslösa eller oreglerade arbetstider kan innebära mycket intensiva och långa arbetsveckor. För att inte drabbas av kronisk återhämtningsbrist bör intensiva arbetsperioder följas av perioder med kortare veckoarbetstid så att arbetstagaren kan prioritera återhämtningsaktiviteter och därigenom minska risken att drabbas av kronisk stress.

Råd till arbetsgivaren:

- Anpassa bemanningen till att anställda ibland är sjuka, måste delta i utbildning eller av andra anledningar inte är på jobbet.



### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

- Låt arbetstagarna vara delaktiga och engagerade i utvecklingen av schemat, om arbetsplatsen har en arbetstidsmodell som bygger på verksamhetsanpassad arbetstid.
- Om arbetsplatsen har flexibla och gränslösa arbetstider måste du:
  1. ha en korrekt bild över hur mycket och när medarbetarna arbetar
  2. omfördela arbetsuppgifter när medarbetare har alltför hög arbetsbelastning och följaktligen arbetar väsentligt mer än normtiden
  3. ha en kontinuerlig dialog med medarbetarna, till exempel i samband med utvecklingssamtal, om hur arbetstiderna hanteras och om det finns en bra balans mellan arbetsbelastning och återhämtning.
- Ta gärna fram en arbetstidspolicy för att fastställa hur till exempel gränslösa (oreglerade) och verksamhetsanpassade arbetstider ska hanteras på arbetsplatsen.

De bästa råden vid schemaläggning av skiftarbete (209, 212)<sup>14 15</sup>:

- Tillämpa medsolsrotation med få nattskift i rad och utspridd ledighet.
- Undvik kort framförhållning, kort dygnsvila och delade turer.
- Även många skift i rad, periodplanering, långa skift och varierande starttider bör undvikas så gott det går.
- Minst 11 timmars vila mellan skiften och sen start av morgonskiftet är att föredra.
- Inflytande på arbetstiden och möjligheten att själv välja tider kan ha en avgörande effekt på människors förmåga att hantera "icke dagtid".
- Lediga dagar bör användas systematiskt för att befördra återhämtning.

#### **8.8.4 En arbetsmiljö som uppmuntrar kreativitet**

År 2008 publicerades en studie från Lunds universitet (217) som visar att anställda som arbetar i ett företag eller verksamhet som uppmuntrar till kreativitet upplever mindre stress och bättre hälsa. I tre olika studier undersöktes sambandet mellan kreativitet och de anställdas psykologiska välbefinnande inom två internationella storföretag i Sverige. Undersökningarna visade att anställda som verkar i en kreativ organisation känner sig mer optimistiska, gladare och mer entusiastiska, än de som inte skattar kreativiteten på sin arbetsplats lika högt. Tidigare har man diskuterat om det är så att glada och positiva människor är mer kreativa men ovanstående undersökning visade snarare på att människor som upplever att de är kreativa också mår bättre. Forskarna hittade också ett tydligt samband mellan kreativitet och stress genom att

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

visa att ju mer kreativt klimatet på arbetsplatsen var, desto färre problem upplevde de anställda med hög puls, sömnsvårigheter, minnesproblem, irritabilitet, koncentrationssvårigheter och andra stressrelaterade symtom. Ju mer kreativa de anställda kände sig desto bättre mårde de och ökade därigenom också sin förmåga att klara eventuella belastande situationer.

Människor som är bra på det de gör upplever glädje i själva arbetet. Arbetsprocessen skapar en behaglig koncentration av uppmärksamhet och energi och ger upphov till ett slags flöde där man kan använda sin förmåga och sina erfarenheter på ett kreativt sätt (218). Om människor på en arbetsplats är stolta över sitt arbete, då är det en friskfaktor. Den som är motiverad har energi och kraft att uträtta något. I den goda miljön trivs människor med sitt arbete och utvecklas under sitt arbetsliv. De företag som erbjuder en sådan miljö blir attraktiva som arbetsgivare. De tar vara på människors kreativitet och får dem att stanna kvar med bibehållen hälsa. Det finns forskning som studerat hur ett företag bäst lyckas med att uppnå ”flow”, ett sällsynt tillstånd där stor skicklighet paras med höga utmaningar, och där individen upplever total fokusering och lycka i detta nu (219). Motsatsen är apati, när människor saknar utmaning och får alltför liten användning för sin skicklighet.

## 8.9 Kommunikation

Kännetecknande för de friska företagen, enligt studien Hälsa och Framtid, var bland annat att de hade en tydlig och nära kommunikation såväl vertikalt som horisontellt. Det fanns både formella och informella fungerande informationsvägar och det var möjligt att uttrycka kritiska åsikter (85). Motsvarande resultat fann man när man gjorde en liknande studie inom kommuner och landsting. Kännetecknande var ett kommunikationsklimat som var tillåtande och där det fanns forum för att lyssna på goda idéer och även kritik. Exempel på fungerande kommunikation var uppföljning och feedback via direktkontakt av cheferna (99).

En stor del av arbetet inom vårdsektorn kan inte standardiseras och detaljplaneras, utan är beroende av att personer med olika yrken, erfarenheter, inflytande och skicklighet kan samordna sina insatser (220)<sup>16</sup>. Förmågan att kommunicera är av central betydelse för samordning, kvalitet, effektivitet och en god psykosocial arbetsmiljö. Fungerande kommunikation är medel för att göra verkligheten meningsfull, förståelig och hanterbar. Det är även en förutsättning för ett välfungerande socialt stöd och för att kunna utforma arbetsroller utifrån individens förutsättningar. En ömsesidig tydlighet i kommunikationen på en arbetsplats har även betydelse för individens kontrollmöjligheter och inflytande i arbetet, vilket i sin tur påverkar motivationen. Genom fungerande kommunikation kan även psykosociala arbetsmiljöproblem upptäckas tidigt. Det lokala utvecklingsarbetet i vården bygger i huvudsak på erfarenhetsbaserat lärande i arbetsgrupper, vilket i sin tur förutsätter god förmåga att

---

<sup>16</sup> [ISM-rapport 11, Dialogträning på vårdarbetsplatser.](#)

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

kommunicera. Detta arbete behöver underhållas och återskapas. Tidsbrist, stresspåverkan och tröghet att bryta etablerade mönster, kan fungera som motkrafter till en god kommunikation. En viktig uppgift för den högsta ledningen är att ge förutsättningar för löpande dialog på alla nivåer i organisationen.

Om vi stärker förutsättningarna för smidig kommunikation och goda relationer, stärker vi både verksamhetens effektivitet och kvalitet samt även arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang (14)<sup>3</sup>.

Goda arbetsrelationer med effektiv kommunikation byggs av:

- gemensamma mål som man skapat tillsammans
- att alla delar 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 de som berörs: frekvent, i rätt tid, riktig och lösningsinriktad

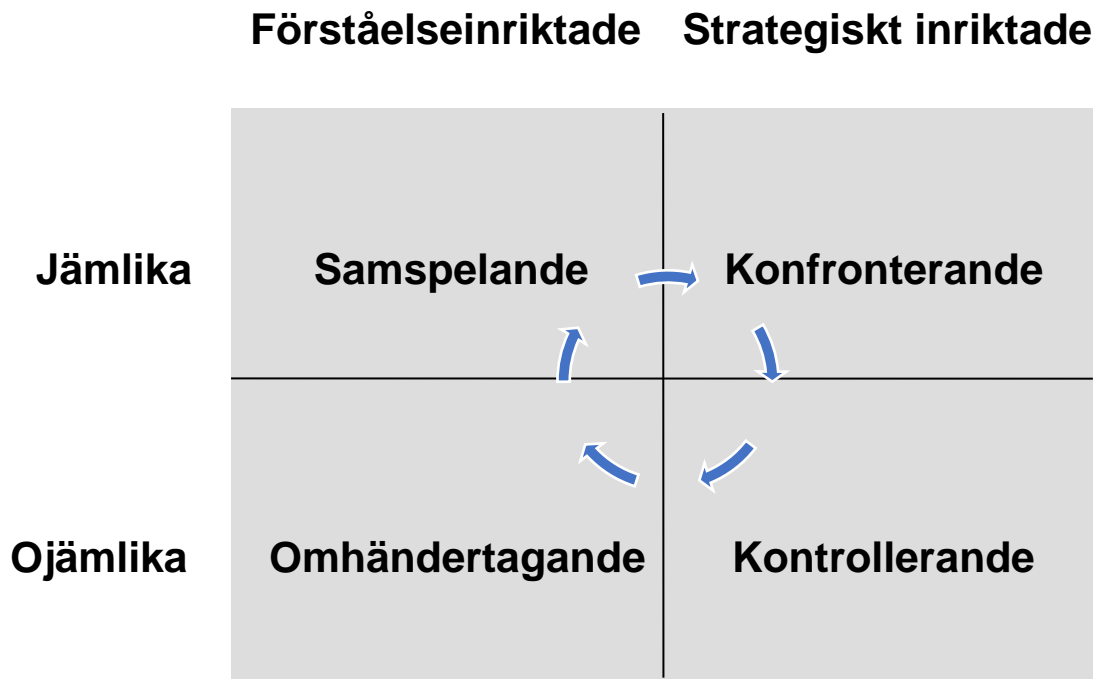
Ett gott kommunikationsklimat gör även att man uppfattar förändringar mer positivt (119)<sup>45</sup>. Det finns också ett tydligt samband mellan inflytande och upplevd effektivitet och kvalitet. Ju större inflytande/påverkansmöjligheter medarbetarna upplever desto mer nöjda är de med sin upplevelse av arbetsplatsens effektivitet. (221)<sup>17</sup>. De upplevde också i större utsträckning att deras kompetens togs tillvara och att de själva bidrog till förbättringar. Om man uppfattade organisationsstrukturen som tydlig, var man mer nöjd med effektiviteten och kvaliteten på den egna arbetsplatsen. Sammantaget visar dessa resultat en relativt entydig bild som indikerar vinster av ökade satsningar på förbättrad kommunikation, tydligare struktur och ökad delaktighet i de utvecklingsprocesser som syftar till verksamhetsförbättringar. Ledningsgrupper och chefer som inför en större förändringsprocess så tidigt som möjligt i samråd med medarbetarna lägger upp och följer en intern (och extern) kommunikationsplan som betonar öppenhet och delaktighet har större möjligheter att få medarbetarna med sig och därmed nå ett bra resultat (74).

### **8.9.1 När blir chefers kommunikation en dialog?**

Dialog är en sorts kommunikation som karakteriseras av öppenhet, ömsesidighet och tillit. Dialogens fyra principer är att lyssna, respektera, avvakta och tala oförställt (222). I en studie över chefers värdering och hantering av dialog (223)<sup>18</sup>, framkom att chefer värderade dialog positivt, men att detta inte automatiskt medförde att de använde dialog på arbetsplatsen. Utifrån intervjuer samt observationer på arbetsplatsträffar, ledningsgrupper och spontana möten ”i korridoren” beskrivs chefers kommunikationshandlingar enligt figuren nedan.

<sup>17</sup> [ISM-rapport 10. Delrapport KART.](#)

<sup>18</sup> [Hur chefer värderar och hanterar dialog på arbetsplatsen.](#)



Figur 13. Ledares kommunikationshandlingar (223).

En strategisk kommunikationshandling är klar och tydlig, ofta envägskommunikation, om förutsättningar och riktlinjer medan förståelseinriktad i större utsträckning bygger på interaktion. Om en kommunikation uppfattades som jämlik eller ojämlik hade inte bara med den formella grunden att göra utan i detta sammanhang snarare på hur chefen personligen upplevde denna maktposition.

En samspelande kommunikation var den kategori som innehöll de dimensioner som kännetecknar en genuin dialog. Den gav möjlighet till gemensamt utforskande och lärande på ett jämlikt sätt, men för detta krävdes tid. Den var öppen och tillåtande vilket gjorde att cheferna kände sig fria att "tänka högt" och medarbetarna gavs ett större handlingsutrymme. Dialogen gav en känsla av lugn och ro vilket man menade var hälsofrämjande. Dialogen ansågs förebygga konflikter då man kunde samtala i ett öppet klimat innan konflikter uppstod. Den var även lärande genom sitt reflekterande utbyte av erfarenheter, tankar, åsikter och råd.

En lärande dialog innebar även att samtalen var kreativa och fungerade som en form av "brainstorm" som gav nya uppslag i arbetet. En samspelande dialog kunde även ta sig uttryck i en målinriktad dialog, där utrymme för reflektion och eftertanke inte var så stort tidsmässigt, men där åsikter och förslag kunde diskuteras i en öppen atmosfär.

En omhändertagande kommunikation användes i syfte att förstå och stödja andra, men kunde i sin förlängning innebära att man tog ansvaret från den andre. Maktrelationen var ojämlig. Den kunde vara läkande, undersökande och engagerande och tog sig

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

uttryck i att chefer lyssnade och bekräftade, att de utforskade vänligt och uppmuntrade de anställda i deras egna planer eller gav råd.

*En kontrollerande kommunikation* kunde vara instruerande och enkelriktad och handla om vad som skulle göras och exempelvis beröra hur de anställda skulle bemöta patienterna. Den kunde även påtala normer för beteende på arbetet utifrån rådande värderingar i organisationen. Ibland var den utfrågande på ett ifrågasättande vis, som mer märktes i tonen än i de frågor som ställdes. Den kom även till uttryck via undvikande om man exempelvis upplevde ett gruppträck som förhindrade konstruktiv kritik. Den kunde vara avvisande med en attityd som visade att en dialog inte var önskvärd. Andra kännetecken för en kontrollerande kommunikation var att den var anklagande, nedlåtande, förbjudande eller oäkta.

*I en konfronterande kommunikation* upplevde cheferna som deltog i studien att det fanns en jämlik maktrelation. Då kunde öppna konflikter, även om de upplevdes som obehagliga, hanteras jämbördigt. Denna kommunikation liknade en debatt och förekom mellan personer med starka åsikter. Den kunde även vara gränssättande och innebära en markering antingen uppåt i linjen eller på samma beslutsnivå.

Slutsatsen i studien var att cheferna värderade dialog positivt, men att detta inte alltid kom till uttryck i den praktiska hanteringen. Å andra sidan finns det andra sätt att kommunicera som kan vara relevanta allt utifrån sammanhang. Studien visade att cheferna hade olika strategier för att skapa arenor och relationer för dialog, men att yttre omständigheter, eller omedvetenhet om vilken ram som behövdes för att en dialog skall kunna föras och fullföljas, kunde hindra dialogen. En betydelsefull konsekvens av att dialog inte användes blev att viktig information för effektivitet och ekonomi inte nådde de högre nivåerna i organisationens ledningssystem.

### **8.9.2 Dialogträning**

Dialog har använts för att definiera välfungerande och utvecklingsinriktad kommunikation (220)<sup>16</sup>.

Dialog anses inbegripa att

- uttrycka genuina uppfattningar, erfarenheter och känslor
- vänta in, lyssna på och respektera andra perspektiv än det egna
- vara beredd att låta sig påverkas

Dialogen öppnar möjligheten till att öka förståelsen för sig själv och andra, lärande och kreativitet, handlingsutrymme och inflytande samt hanteringsförmåga. Dialogträning enligt den metodik som beskrivs nedan, visade sig ha en positiv effekt på dialogklimat, trygghet i deltagande, feedback och inflytande (224). Någon effekt på socialt stöd kunde inte konstateras. Slutsatsen var att dialogträning enligt den beskrivna metodiken

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder  
Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

var effektiv som medel att påverka kommunikationen bland deltagarna i dialogisk riktning och öka deras inflytande i arbetet.

### Genomförande

Metoden bygger på ett erfarenhetsbaserat lärande i ett spel som utgår från olika temaområden; ledaren, arbetskamraterna, samarbete, kvalitet, förändring, kultur och kommunikation. En annan viktig utgångspunkt är att chefen har ett engagemang för att utveckla kommunikationen på vårdavdelningen. Den är snarare ett utvecklingsinstrument än ett medel för konflikthantering. Träningen genomfördes i mindre grupper under två heldagar och upprepades till dess att samtliga medarbetare hade genomgått träningen. Chefen deltog vid samtliga träningstillfällen. Deltagarna uppmanades att uttrycka sin mening och samtala kring konkreta arbetserfarenheter med anknytning till det tema man valt. Träningen leddes av en tränare med erfarenhet och teoretisk kompetens, som även gav miniföreläsningar som var anpassade till stunden och aktuella teman. Chefen deltog som lyssnande part och hade till uppgift att dokumentera det deltagarna kom fram till. Dessa anteckningar kunde användas som underlag för åtgärdsplaner på avdelningen. Deltagarna fick även loggböcker och uppmanades att formulera utvecklingsmål att arbeta vidare med mellan träningstillfällena. Utgångspunkten var de spelregler som bygger på dialogens principer, se nedan, och som präglade träningstillfällena, men även den fortsatta kommunikationen, enligt uppföljningen.

#### *Dialogreglerna*

- 1. Lyssna på varandra - Undvik att avbryta varandra*
- 2. Tala för dig själv - Undvik skvaller*
- 3. Tala klarspråk - Undvik ironi*
- 4. Förklara så ni förstår varandra - Undvik bortförklaringar och undanflykter*
- 5. Ställ uppriktiga frågor - Undvik manipulation*
- 6. Fråga "Hur" - Undvik anklagelsen i "Varför"*
- 7. Visa respekt - Pressa inte andra*

På träningstillfällena fick deltagarna träna sig i att både uttrycka sina egna och korrekt uppfatta andras tankar och uppfattningar, då man efter en viss tids samtal skulle summera gruppens ståndpunkt. Spelreglerna bäddade för att ge en positiv upplevelse, vilket uppföljningen bekräftar. I träningssituationen uppstod ett öppet och tillåtande klimat, som gav utrymme för att lyssna och tala, för reflektion och perspektivbyten.

### **Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21**

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Träningen fick också effekter i arbetsvardagen såsom att man försökte undvika förolämpande och ironiskt tal, att man vågade säga sin mening och framföra önskningsar, att man blivit mer spontant hjälpsamma och att man vågade konfrontera varandra på ett konstruktivt sätt. Resultaten pekade dessutom på att effekten ökade mellan tre- och sexmånadersuppföljningarna.

### **Resultat och slutsats**

Dialogtränarnas reflektioner om vilka element i dialogträningen som bidrog till kommunikativ förändring var:

- Användning av konkreta exempel
- Nyttjande av pedagogiska initiativ
- Att ha professionella kompetenser, som fick anställda att öva och chefer att vara aktiva i dialogiska metoder

Cheferna värderade dialog positivt. Under träningen förstod de förutsättningarna för kommunikation bättre. Detta skedde exempelvis genom att observera interaktionen mellan medarbetarna och egen tyst interaktion med medarbetarna och tränarna. De upptäckte genom detta kommunikativa handlingar för sitt ledarskap och fick en ökad självkänedom. Igenkännande av relationella ledarskapsmodeller hos tränarna - som att handla demokratiskt och pedagogiskt – bidrog till att omvandlande deras egna nya teorier till praktik, när de övade dialogfrämjande samtalsbeteende med sina medarbetare, med chefer och överordnade chefer. Cheferna höll på att bli medvetna om och upptäcka karaktären av och förutsättningarna för arbetsdialog, och medarbetarna insåg balanserandet, genom att uppleva lärprocesser och dialogkompetens, vilket tillsammans skapade mer plats för förbättring i arbetsdialog.

### **8.9.3 Fler metoder för att stärka dialogen**

En annan studie med dialog i grupper där läkare samtalar om dilemman i det dagliga arbetet, visade på positiva effekter i form av förbättrad arbetsmiljö och lägre stress (225). I studien jämfördes dessa utvecklingsgrupper under handledning av coach med intensivkurser i ledarskap. Slutsatsen var att utvecklingsgrupper som pågår under längre tid ger chefer struktur och stöd att utvecklas i ledarrollen, minskar negativa informella hierarkier, synliggör genusaspekter i organisationen och underlättar en lärande organisation. Intensivkurser däremot ökar självmedvetenhet och förståelsen för det egna ledarskapets betydelse och bör erbjudas som ett första steg. Dessa bör följas upp av utvecklingsgrupper som pågår under längre tid för att fortsatt understödja deltagarnas ledarkompetens i det dagliga arbetet.

Det dialogiska perspektivet var även utgångspunkten i en studie där team-konferenser i ett smärtrehabiliteringsteam studerades för att undersöka vad som kännetecknar ett bra samtal som stödjer samarbetet mellan företrädare för olika professioner (226). Arbetet ger en djupare förståelse av hur samtalsdeltagare kan göra sina perspektiv tillgängliga

för varandra – en grundläggande förutsättning för att uppnå det vi brukar kalla det goda samtalet. Ett bra samtal handlar enligt denna samtalsforskare om att tänka högt tillsammans. För att lyckas med det behövs gott om tid och en öppenhet för spontanitet men även att deltagarna klarar av att kombinera vad man kan bidra med utifrån sin roll i organisationen och att man förstår att man är en grupp som har ett gemensamt uppdrag.

### **8.9.4 Hälsosfrämjande arbetsplatsträffar**

Inom forskningsprojektet Hälsosfrämjande i praktiken studerades implementeringen av ett hälsosfrämjande projekt på ett sjukhus inom VGR (73). En av slutsatserna är att en kommunikation som inkluderar dialog, inte enbart på enskilda enheter, utan i flöden såväl horisontellt som vertikalt i organisationen, är en grundbult både för att få en fungerande struktur och utveckla och bibehålla goda och välfungerande professionella relationer. En delstudie inom detta forskningsprojekt handlade om arbetsplatsträffar som en möjlig hälsosfrämjande arena (227). Arbetsplatsträffarna organiserades på olika sätt avseende plats, avsatt tid och frekvens. I relation till hur många som arbetade på enheten var närvaron relativt låg (14-50 %). Det samtalsämne som kommunicerades mestadels handlade om det kliniska arbetet. Kommunikationsflödet varierade mellan olika APT, men mestadels var det envägskommunikation från chefen. Enligt cheferna och medarbetarna syftar APT till att vara en arena för att kommunicera information, möjlighet till inflytande och beslutsfattande, dela kunskap och kompetensutveckling. Slutsatsen är att APT kan ses som en hälsosfrämjande men ofta underutnyttjad mötesarena. Något som upplevdes som meningsfullt för medarbetarna var information och möjlighet till att påverka beslut.

I häftet Hälsosfrämjande arbetsplatsträffar ges verktyg och rekommendationer med hänvisning till forskningsstudien (228)<sup>19</sup>. Exempel på frågor som berörs är hur man kan anpassa informationen till målgruppen, se över den fysiska miljön, stimulera dialog och tydliggöra kommunikationsform i dagordningen.

### **8.9.5 Balanserad kommunikation**

En forskargrupp i USA har visat att högpresterande team i företag kännetecknades av det man kan kalla en balanserad kommunikation. I LHC-modellen (Losada Heaphy Communication) som återfinns i en modifierad form i figur 14 ingår en balans mellan fyra perspektiv.

- *Förespråka*; att bidra med fakta och erfarenheter, att argumentera och försvara
- *Utforska*; att vara nyfiken, ställa öppna frågor och uppmuntra lyssnande
- *Själv*; Att resonera inifrån organisationen, uttrycka egna behov och begränsningar
- *Andra*; Att inkludera utomstående perspektiv, t.ex. kunder eller andra enheter

---

<sup>19</sup> [Hälsosfrämjande arbetsplatsträffar](#)



### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Dessutom förutsätter en balanserad kommunikation enligt denna modell ett klimat där positiv kommunikation dominerar.

- *Positivt klimat*; att stödja, visa intresse, uppmuntra, uppskatta eller berömma
- *Negativt klimat*; att underkänna, avfärda eller ironisera och kritisera



Figur 14. Modell över balanserad kommunikation, (229)

En balanserad kommunikation och utvecklande dialog bidrar till ett kreativt mötesklimat med mer energi, delaktighet och effektivitet. I förlängningen leder det till att arbetsmiljön och verksamheten utvecklas (229)<sup>20</sup>. Utifrån forskningen om balanserad kommunikation har Suntarbetsliv tagit fram ett material som man kan använda för att utveckla kommunikationen i en arbetsgrupp eller på en arbetsplats (230)<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> [Balanserad kommunikation, reviderad slutrapport](#)

<sup>21</sup> [Bättre möten.](#)

## 8.10 Socialt stöd

I Arbetsmiljöverkets författningssamling (127)<sup>1</sup>, definierar man social arbetsmiljö som hur vi påverkas av de personer som finns runt omkring oss, socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor. Till den räknas även digitala forum som mejl, sms, chatt och liknande. Socialt stöd kan dels komma från kollegor, vilket även innefattar stöd från arbetsplatsen men också samarbete mellan olika personalkategorier, dels socialt stöd från chefer, som även innefattar stöd från arbetsledning och stöd från organisationen (131)<sup>3</sup>. Kombinationen av rimliga krav, egenkontroll och socialt stöd påverkar upplevelsen av välbefinnande och arbetstillfredsställelse positivt (160). Däremot tycks socialt stöd precis som god egenkontroll, inte räcka till för att kompensera alltför höga krav.

### 8.10.1 Konsekvenser av socialt stöd

Avsaknad av eller lågt socialt stöd kan ge upphov till stressrelaterade symtom hos de anställda. Stressrelaterade tillstånd förekom enligt KART-studien (74) i betydligt mindre utsträckning bland de deltagare som hade socialt stöd jämfört med de som inte hade det. Socialt stöd har även en tydlig koppling till exempelvis förutsägbarhet, tillit och rättvisa. Därutöver hänger lågt socialt stöd ihop med låg trivsel och låg involvering/engagemang i arbetet. I slutändan bidrar lågt socialt stöd till att öka frånvaron (231-235). Bra socialt stöd fungerar inte bara som en buffert mot ogynnsamma stressreaktioner utan är också en viktig förutsättning för en fungerande kommunikation på arbetsplatsen och befämjar därmed verksamhetsutveckling samtidigt som det kan motverka onödiga konflikter (74). Bristande socialt stöd påverkar mental ohälsa (160), sjukskrivning och återgång i arbete (8, 9).

Ett sådant bristande socialt stöd kan handla om att

- ens chef inte tycks lyssna på synpunkter
- stämningen är spänd och orolig; det råder ingen god sammanhållning
- man är inblandad i konflikter på arbetet
- mobbning förekommer
- arbetskamrater vare sig ställer upp för varandra eller anpassar sig till varandras situation.

Begreppet dysfunktionellt socialt stöd används för att beskriva när socialt stöd snarare har motsatt effekt än att vara stödjande. Ett exempel på detta är att skuldbelägga mottagaren samtidigt som man hjälper till (60). Det kan till exempel handla om att man samtidigt skickar med ett budskap att den som får stöd egentligen borde klarat av det själv eller att det kommer att påverka dennes karriärmöjligheter.

### **8.10.2 Olika typer av socialt stöd**

Värdefullt socialt stöd kan vara (232):

- *Emotionellt stöd*; Behovet av trygghet, gemenskap och uppskattning tillgodoses. Till exempel att ha någon att prata med om saker går fel eller att någon bryr sig om en och frågar hur man mår. Främjar välbefinnande.
- *Värderande stöd*; Man får återkoppling på sina prestationer. Ökar motivation och yrkeskunnande.
- *Informativt stöd*; Anvisningar och råd att genomföra en uppgift som är svår att klara på egen hand. Stärker kompetens och självkänsla.
- *Instrumentellt stöd*; Man får hjälp på ett konkret sätt vid svårigheter i arbetet. Det kan till exempel vara att en extra person tillfälligt kallas in och avlastar vid hög arbetsbelastning.

### **8.10.3 Socialt stöd från chef eller kollegor**

Socialt stöd kan komma ifrån flera håll i organisationen. Det kan dels komma från kollegor, vilket även innefattar stöd från arbetsplatsen men också samarbete mellan olika personalkategorier, dels från chefer, som även innefattar stöd från arbetsledning och stöd från organisationen. Konsekvenserna som finns relaterat till socialt stöd från kollegor är desamma som för socialt stöd från ledningen. Däremot är skillnaden att socialt stöd från ledningen är en del av ledningens ansvar, medan socialt stöd från kollegor är något som de anställda inte är förpliktigade att ge varandra. Det är snarare en del av vad som kan kallas bra kamratskap. Socialt stöd från kollegor hänger tydligt ihop med kvaliteten på arbetsplatsens sociala gemenskap. Det finns också ett starkt samband mellan socialt stöd från kollegor och socialt stöd från ledningen (231-235).

### **8.10.4 Insatser för att stärka det sociala stödet**

Ett socialt stöd innebär till exempel att det finns möjlighet att ha kontakt och gemenskap med andra människor och att få stöd från chefer när arbetet känns besvärligt. Det krävs rimliga förutsättningar för att kunna utöva ett ledarskap som bygger på omtanke om medarbetare men också en struktur när det behövs i pressade situationer. Det är även viktigt att sträva efter ett arbetsklimat som uppmuntrar stöd arbetskamrater emellan och där det finns utrymme för ”småprat” och gemensamma fikaraster.

Ett sätt att minska den psykosociala belastningen är handledning där medarbetarna kan få hjälp och stöd i sitt arbete av varandra och utomstående. I ett projekt använde man handledning som metod att stödja personalen inom primärvården vid en omorganisation (230, 231). Handledningen pågick i tre år och var obligatorisk. Resultatet visade att alla grupper lärde känna varandra och fick en inblick i hur

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder  
Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

arbetskamraterna uppfattar sin arbetssituation, samarbete och verksamheten på vårdcentralen.

Några grupper utvecklades till team och upplevde vinster som trygghet i teamet, helhetssyn på verksamheten, samsyn i bemötandet av patienter samt stöd i ”tunga” ärenden. En grupp kom även så långt att man överförde kunskapen från handledningen till arbetet med patienterna och utveckling av verksamheten. Slutsatsen var att handledning rekommenderas som en bra metod för att utveckla och stärka teamsamarbetet.

Nätverksträffar är ytterligare ett sätt att minska den psykosociala belastningen, där kollegor från olika arbetsplatser träffas för att stödja varandra i arbetet (236, 237). Ett projekt genomfördes för allmänläkare från fem vårdcentraler. Syftet var att bryta en negativ trend av försämrade psykosocial arbetsmiljö för läkarna och samtidigt öka kunskapen om t.ex. bemötande och eget lärande. Upplägget av projektet gjordes i samverkan med deltagarna och förutsatte att läkarna ställde upp för varandra, då alla inte kunde vara borta från arbetsplatsen samtidigt. Upptakten skedde i internatform. Grupperna valde att arbeta utifrån pedagogiska metoder som främjade lärandet. En utvärdering av projektet visade att läkarna tog stort ansvar i grupperna, använde tiden effektivt och att närvaron var hög. De som deltog upplevde att de utvecklades i sin yrkesroll då de bytte erfarenheter med varandra och ökade därigenom sin kompetens. De bearbetade sina upplevelser av svåra situationer i mötet med patienter och utvecklade former för samtal med patienter. Deltagarna menade själva att detta motverkade utbrändhet och gav kraft och ork att arbeta i pressade situationer. Träffarna blev även ett andningshål och hjälpte till att hantera den kaotiska situationen som uppstod p.g.a. omorganisation.

Ett sätt att förstärka det sociala stödet är att arbeta med kommunikation och konflikthantering, för att bättre hantera de konflikter som uppstår. I en frisk organisation betraktas konflikter som viktiga och behandlas konstruktivt (238).

Tre grundbultar för att undvika att konflikter går in i en destruktiv spiral är att

- ta tag i konflikter så snart de sprider känslor av olust och obehag omkring sig.
- söka hjälp. Det är mycket vanligt att man söker hjälp för sent.
- förebygga uppkomst av destruktiva konflikter genom att skapa ett samarbetsklimat istället för försvarsklimat.

På arbetsplatser med en dåligt fungerande social gemenskap är risken större för en hög grad av frånvaro samt en hög grad av personalomsättning. Därutöver är en dålig social gemenskap i arbetet kopplat till en låg grad av tillfredsställelse med arbetet, stressrelaterade symtom, utbrändhet, symtom på depression och sömnbesvär. En dålig social gemenskap påverkar ofta kvaliteten i arbetet, speciellt kund/klienthantering.

### **8.10.5 Återkoppling**

Återkopplingen kan också ses som en del av det sociala stödet på arbetet. Med återkoppling i arbetet menas i vilken utsträckning som arbetstagaren får direkt och tydlig information om hur effektiv hennes eller hans prestation är. Studier som undersöker återkoppling fokuserar ofta på graden av återkoppling från den närmaste chefen, men återkoppling kan vi även få av arbetskamrater och patienter/klienter. Återkoppling kan göra yrkesroll och arbetsinsats klarare och har därmed en viktig funktion för både arbetstillfredsställelse och engagemang (239). Återkoppling i form av erkänsla och uppskattning för utfört arbete visade starkast samband med balanserad närvaro. En av de viktigaste belöningarna i ett arbete är att kunna se ett resultat. I vissa yrken är det relativt lätt att själv kunna bedöma sin arbetsinsats, medan det är svårare i andra.

Det är lättare att både ge och ta emot feedback om det finns tydliga och för alla kända kriterier för arbetsuppgifternas mål, genomförande och kvalitet (140). I forskningsprojektet Hälsa och framtid (85), fann man att i de friska företagen hade cheferna även en större kännedom om vad som hände i organisationen. Man betonade i större utsträckning direktkontakt och att även de informella vägarna för kommunikationen har betydelse för att utveckla denna kunskap. Kommunikationen fungerar bra såväl uppåt och nedåt som sidledes. Ledningen delegerar och klarlägger i högre grad det ansvar som ligger på cheferna och har mer utvecklade strategier för återkoppling.

## **8.11 Förändring**

Det finns samband mellan mental ohälsa och omfattande omorganiseringar. Detta gäller särskilt vid mer komplexa förändringar (14)<sup>3</sup>. Att inte kunna förutse hur arbetet konkret kommer att förändras, eller se betydelsen och meningsfullheten av densamma, tycks ha särskild betydelse. Det ser dock ut att vara så att omorganisering påverkar hälsan hos individer och i organisationer på olika sätt. Vissa tycks vara mer robusta och klara förändringar bättre än andra. Ledarskapet har stor betydelse för att utvecklings- och omstruktureringsarbeten genomförs på ett mer hållbart sätt.

I KART-studien har man ställt frågan ”om det skett någon för dig viktig förändring” på den egna arbetsplatsen under det senaste året (221)<sup>17</sup>. Man frågar även efter om man upplevt det som en förbättring eller en försämring och vilka de största förändringarna är. Att uppleva förändring som försämring visade sig vara en riskfaktor för att rapportera stressrelaterad utmattning två år senare. Mellan 2008 och 2010 märktes en kraftig ökning av andelen deltagare som menade att det skett en förändring. Extra märkbart var det inom primärvården, men även övrig hälso- och sjukvård. Andelen som värderade dessa förändringar som en försämring har ökat sedan 2004, men ökningen var markant i senaste tvåårsuppföljningen. De vanligaste orsakerna bland dem som skattat förändringen som en försämring var personalminskning, ändrad/ny

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

organisation och ökad arbetsmängd. De vanligaste positiva förändringarna var ny chef, ändrade eller nya arbetsuppgifter, ändrad/ny lokal och personalökning. I en sammanfattande rapport över KART-studien konstateras att den höga förändringstakten i arbetslivet och särskilt frekventa organisationsförändringar, kan ses som en viktig bidragande orsak till stress, stressrelaterad ohälsa och sjukskrivning (74).

Hälso- och sjukvården är en av de branscher som kännetecknas av hög förändringstakt, t.ex. frekventa organisationsförändringar, nya tekniska och medicinska hjälpmedel och behandlingar. Många gånger upplever beslutande instanser viss tröghet och ibland motstånd bland dem som arbetar ute i patientverksamheterna, till exempel vid införande/genomförande av förändringar i organisation och invanda arbetssätt. Det kan finnas många orsaker till detta såsom oklart kommunicerade mål, upplevd brist på delaktighet/inflytande, övertygelse om att förändringen inte leder till förbättring för personal och/eller för patienter etc. Ett problem när läkare inte är delaktiga i sjukvårdens utvecklingsprocesser är att såväl tid som energi riskerar att läggas på att arbeta fram lösningar som inte till fullo fungerar för eller är accepterade av läkare (240)<sup>22</sup>.

#### **8.11.1 Lean-inspirerat arbetssätt**

Trots att det sker ständiga förändringar kan man uppleva stabilitet om dessa är en del av ett mönster som kan förstås utifrån en övergripande inriktning (241). Om det upplevs som om det finns stabila principer för utvecklingen skapar det en förståelse som långsamt bygger upp viljan att medverka i förändring. Detta är en av slutsatserna utifrån en studie av tre företag som infört produktionssystemet Lean, som handlar om resurshantering, effektivitet och ledning i organisationer. Syftet är att skapa mer värde med mindre arbete och en ständig förbättring. Trovärdigheten är betydelsefull. Den förutsätter att cheferna är aktiva och tydligt visar att de gör det de sagt att de skall göra. Förändringar som upplevs som avsteg från uttalade eller underförstådda överenskommelser mellan ledning och medarbetare eroderar snabbt förtroendet. Ledningen tror och vill ofta att förändringar skall gå snabbt, men det är komplicerade sociala processer som tar lång tid. Det tar år att bygga ett starkt engagemang och ett inbördes förtroende, men det går fort att riva ned.

I rapporten Nyorientering av svensk sjukvård (11)<sup>23</sup>, beskrivs hur ett Lean-inspirerat arbetssätt i utveckling av vårdprocesser påverkar medarbetares arbete, arbetsförhållande, hälsa och engagemang.

Några slutsatser från projektet:

---

<sup>22</sup> [Läkares engagemang i utvecklings- och förbättringsarbete av vårdens patientnära processer](#)

<sup>23</sup> [Nyorientering av svensk sjukvård - Verksamhetstjänande implementerings-logiker](#)

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

- Implementering av Lean-inspirerade arbetssätt på vårdenheter (operativa nivåer) kan ha positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön– när det tydligt anpassas till verksamheten.
- Krav i arbetet ökade generellt i medeltal och stressymtom och utmattningsproblematiker ökade, där det inte skedde verksamhetsutveckling.
- Utmattning ökade även där det var högt engagemang och nya arbetssätt.
- Det fanns skillnader mellan hur yrkesgrupper påverkades av implementeringen.

Insatser för att öka systemproduktionen i vården med Lean-inspirerade arbetssätt innebär, med andra ord, att ”arbeta smartare, med värdighet och samtidigt arbeta hårdare”. Ett verksamhetsnära och tjänande ledarskap beskrivs som ett framgångsrikt sätt att utveckla nya arbetssätt i praktiken. Ett exempel på detta är att vara medveten om den frustration och irritation som kan uppstå bland medarbetare och försöka överbygga dessa utmaningar genom att fokusera meningsfulla arbetssätt och utveckla dessa så de passar verksamheten. Att vara medveten om enskilda medarbetares behov är en annan viktig aspekt. Det kan ta sig uttryck genom att ge kontinuerlig information, att vara tillgänglig i förändringsarbetet och öppna upp för individuella anpassningar.

#### **8.11.2 Vad kännetecknar robusta organisationer?**

En klok strategi, inte minst i förändringstider, är att satsa på tillit och ett gott emotionellt klimat om man vill skapa lärande, kompetensutveckling och förnyelse (242). Studier av verksamheter som klarat ständig turbulens och komplexitet visar på en grundläggande förmåga att hantera upprepade utmaningar och gå stärkta ur krisen (233). Denna förmåga att ”komma igen” och energifyllt ta nya tag efter upprepade utmaningar kallas i nyare organisationsforskning ”resilience” (”elasticitet”). Denna skapas utifrån upplevda erfarenheter i vardagliga processer som främjar kompetens. En viktig källa till ”resilience” är att det finns tillgång till resurser (244).

En exemplifiering ges av Södergren (243) i fyra resursbaser:

- 1) *Strukturella resurser* som tillgång till ekonomiska resurser, formella befogenheter att agera, en tydlig uppgift och en stark vision.
- 2) *Kognitiva resurser* som att man upplever att det finns tillräckliga kunskaper och kompetens såväl i den egna gruppen som externt.
- 3) *Relationella resurser* vilket innebär att det finns nätverk och team som kan mobiliseras.
- 4) *Emotionella resurser* innebär att det i systemet finns en känsla av välvilja, stöd, tillit, kamratlighet och förtroende.

Ett sätt att stärka den mellanmännsliga dimensionen i arbetsmiljön är enligt Södergren att vid rekrytering av chefer prioritera personer med god förmåga till relationsbyggande, och med en drivkraft att hjälpa andra att utvecklas.

### **8.11.3 En hälsofrämjande förändringsprocess**

En förändring som genomförs på ett hälsofrämjande sätt kan minska stress och öka upplevelsen av kontroll och stöd (245). En sådan hälsofrämjande förändringsprocess kännetecknas av;

- *En medvetenhet om den mångfald av faktorer som kan påverka olika individer i förändring*  
Det kan vara stora skillnader inom en organisation beroende på faktorer som utbildningsnivå, tidigare erfarenheter av förändring och personlighet. Därför är det viktigt att inte enbart förlita sig på nyckelpersoners utsagor utan åstadkomma ett klimat där allas röst blir hörd.
- *Att chefen är närvarande och tillgänglig*  
Vid en förändring är det extra viktigt att chefen är närvarande för att kunna ge individuell information och kommunicera kring vart förändringen syftar.
- *Att konflikter hanteras konstruktivt och direkt*  
Det är naturligt att förändringar möts av motstånd, men när konflikter hanteras direkt och i en konstruktiv anda känner sig medarbetarna mer involverade och delaktiga istället för ignorerade och överkörda.
- *Att roller tydliggörs på ett tidigt stadium*  
Detta innebär att man kan reducera den stress som ofta följer otydliga roller och rollkonflikter som ofta följer när rollerna ändras i en organisationsförändring.

Att chefer och medarbetare kan ha olika tidsperspektiv, inte minst i ett förändringsarbete, och att detta får konsekvenser för kommunikationen belystes i en studie i tre företag inom Volvo (63). En viktig erfarenhet från studien var att personalens upplevelse och erfarenhet på organisationsnivå hade en annan tidsdimension än på ledningsnivå. De anställda talar om förändringen utifrån dess konsekvenser nu och med ett tidsperspektiv som ligger ett eller två år bakåt i tiden medan cheferna diskuterar förändringar framåt. En chef kan tala om ett nytt inköpssystem som om det redan införts trots att det ligger ett år framåt i tiden. För en anställd är systemet inte infört förrän det är installerat och man har upplevt problemen med det. Man måste ha förståelse för varandras tidsuppfattningar för att kunna lösa eventuella problem som uppstår. Vikten av att genomföra förändringar med omsorg belystes även i en avhandling där man studerat förändringsprocessen på två sjukhus utifrån vilka strategier de valt, för att skära ner på verksamheten (246). Medarbetarna som varit delaktiga mådde bättre och hade en mer positiv attityd till sin arbetsgivare än medarbetare på det andra sjukhuset, där förändringen genomförts utan delaktighet från medarbetarna.



### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlberg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Konsekvenserna av omfattande omorganisationer under 90-talet har studerats vid Örebro regionsjukhus (247), där man utöver en omfattande nedskärning förändrade organisation och arbetsinnehåll. Man konstaterade ett klart samband mellan ökade psykiska krav och psykisk ohälsa. Den största ökningen i långtidssjukfrånvaro stod de kliniker för vars tid för planering försämrats (248). Örebroundersökningen ger en tydlig kollektiv bild av tidsförloppet för stressreaktioner. I början av nedskärningarna rapporteras ökade krav men inga tecken på ökande trötthet. Den ökande tröttheten och ökade psykiska besvär kommer först som ett resultat av upprepade omorganisationer. På fyra av de 24 klinikerna genomfördes ett förändringsarbete utan att de anställdas hälsa försämrades (247).

De gemensamma faktorerna som verkar ha fungerat som buffertar mot förändringsstress var

- att man bedrev ett utvecklande ledarskap, dvs att även i besparingstider vara inriktad på att utveckla verksamheten
- att man betonade det gemensamma lärandet. En viktig del var att skapa utrymme för reflektion och samtal
- att utveckla samarbetet mellan alla yrkesgrupper, byggt på respekt för varandra
- att satsa på personalsociala och friskvårdande aktiviteter
- att från ledningen signalera att man var inställd på att lösa uppkomna frågor och att man var beredd att ta hjälp av extern expertis om så krävdes.

Genom att ha en god beredskap och visa omsorg om personalen i en förändring skapades tillit.

Utifrån den kunskap som finns om hur viktigt det är att bibehålla medarbetarnas känsla av sammanhang (KASAM) inte minst när en förändring skall genomföras, beskriver Hansson hur KASAM kan användas som förändringsmodell (27):

*Begriplighet.* Det är viktigt att informera och ha en dialog om bakgrund, syfte och innehåll i förändringen. Kommunikation och öppenhet är bättre än gissningar och rykten.

*Meningsfullhet.* Det är även viktigt att kunna beskriva visionen/varför man gör förändringen. Att låta människor vara delaktiga och känna sig betydelsefulla och inte överkörda är också centralt.

*Hanterbarhet.* Att ge förutsättningar i form av ramar och redskap för själva processen är viktigt för att medarbetarna skall kunna hantera den situation som råder. Inte minst är det väsentligt att det finns tillräckligt med tid och att man också tar hänsyn till synpunkter från medarbetarna.

## **8.12 Utvecklingsmöjligheter, erkännande och rättvisa**

Med utvecklingsmöjligheter i arbetet menas i vilken utsträckning anställda har möjlighet att lära sig nya kunskaper och färdigheter på arbetet och utvecklas i sin yrkesroll. Detta brukar även ingå i det vi kallar belöning, där erkännande är en viktig komponent.

### **8.12.1 Belöning**

Belöning brukar användas som begrepp för att beskriva materiella belöningar (exempelvis lön, befordran, förmåner och ibland anställningstrygghet), men även immateriella belöningar (sådant som erkännande, uppmuntran och social status). Belöning sätts ofta i relation till ansträngning (effort) i den så kallade ansträngning–belöningsmodellen (the effort–reward imbalance model, ERI). Ansträngningsdimensioner som fysiska krav, emotionella krav, arbetsbelastning, ansvar och tidspress påminner mycket om kravdimensionerna som tidigare beskrivits, men den har en annan teoretisk bakgrund som förenklat innebär att den ansträngning som arbetet innebär bör balanseras av den belöning i termer av erkänsla, lön etc. som den anställde erhåller/upplever, för att inte situationen skall skapa ogynnsam stress (74). De två dimensionerna kan också ses som oberoende psykosociala faktorer, på samma sätt som krav och kontroll. Hög ansträngning respektive låg belöning hade, liksom höga krav och låg kontroll, samband med utbrändhet i alla tre undersökningsomgångarna inom KART-studien, även när hänsyn tagits till flera andra relevanta faktorer (inklusive krav och kontroll.)

### **8.12.2 Utvecklingsmöjligheter**

I studien Hälsa och framtid fann man att kännetecknande för såväl friska företag som kommuner och landsting var att man hade en positiv inställning till medarbetarna vilja och möjlighet att utvecklas. I de friska företagen hade man en generös inställning till kompetensförsörjning, som inte styrdes allt för snävt av verksamhetens direkta behov, utan även inbegrep personlig utveckling. Man såg inte bara till den yrkesspecifika kompetensen, utan även till olika sammanhang inom företaget i stort eller för specifika arbetsgrupper. Rätt kompetens var viktig, men även att trivas i gruppen samt att acceptera och dela den värdegrund som råder (85). På motsvarande sätt fann man hos kommuner och landsting med låg sjukfrånvaro att det fanns goda möjligheter för personalen att utöver verksamhetens omedelbara behov, även få individuella önskemål tillgodosedda. Personalen uppmuntras både till att vidareutbilda sig och vid behov byta arbete (99).

### **8.12.3 Organisatorisk rättvisa**

En arbetsplats som upplevs som ”juste” och ger tillit till organisationens process och hur medarbetare behandlas, har fler friska medarbetare (113). En rättvis miljö i arbetslivet är kopplat till sådant som resurstilldelning, att beslutsprocesser är

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder  
Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

transparenta och rättvisa och att arbetstagarna behandlas på ett rättvist sätt av ledningen, t.ex. att en grupp eller individ inte favoriseras på bekostnad av andra (249). På engelska används ofta begreppet organisatorisk rättvisa (organisational justice). Idén bakom organisatorisk rättvisa är att individer utvecklar förståelse av vad som är en rättvis belöning för en arbetsinsats (250, 251). Som individ jämför man sig med andra, som man uppfattar vara jämförbara, t.ex. 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) (14)<sup>3</sup>.

I studien Hälsa och framtid (252) undersökte man organisatorisk rättvisa i företag med låg respektive genomsnittlig sjukfrånvaro utifrån frågor kring om cheferna;

- tar hänsyn till de anställdas synpunkter
- kan hålla tillbaka sina personliga uppfattningar
- håller de anställda informerade om beslut och dess konsekvenser inom rimlig tid
- behandlar de anställda vänligt och omtänksamt
- tar hänsyn till de anställdas rättigheter
- ser till att behandla de anställda uppriktigt och ärligt.

Strategier, procedurer och principer för organisatorisk rättvisa var vanligare bland de friska företagen än de med genomsnittlig sjukfrånvaro. De vanligast förekommande faktorerna var att behandlas med vänlighet och omtanke samt att man beaktade personliga synpunkter och behandlades opartiskt (253).

## 8.13 Att stärka känslan av sammanhang på arbetsplatsen

Utifrån den salutogena teorin (7), beskrivs på sid 22 i ISM-rapport 21 begreppet KASAM (känsla av sammanhang). Denna känsla formas tidigt i livet, men ett bra arbete kan också bidra genom att stärka individens känsla av sammanhang. I arbetsgemenskapen har vi en plats eller en roll i samspel med arbetskamrater. Antonovsky identifierade tre förklaringsområden och benämnde dessa; meningsfullhet (det känslomässiga), begriplighet (det kognitiva) och hanterbarhet (det praktiska). Exempel på förhållanden i arbetet som kan främja begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetet ges i figuren nedan, modifierad efter (254). I en studie har också det klimat definierats som bäst understödjer begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (46). Karakteristika för dessa klimat sammanfattas i kursiv stil i modellen nedan (figur 15).

**Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21**

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

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

Figur 15. Aspekter som understödjer arbetsplatsens känsla av sammanhang, modifierade efter (254) och (46)

### **8.13.1 Begriplighet**

Begriplighet handlar i mångt och mycket om att skapa den förståelse som behövs för att människor skall känna sig trygga, så att man förstår vilka krav som ställs och hur de skall bemötas, att ha ”koll på läget” kort sagt. Ofta befinner vi oss i komplexa sammanhang där vi måste se vad som finns och hur det hänger ihop för att kunna orientera oss och veta hur vi skall agera. Varje medarbetare bär med sig sin historia från arbetslivet, men även en organisation kan ta med sig sin historia och visa att det finns en ”röd tråd” i dess utveckling och planer (27). Man kan även behöva få en förståelse för de samband som finns mellan de delar av organisationens system som man själv ingår i för att kunna överblicka helheten.

Förståelse för uppdraget är viktigt för att man som medarbetare skall kunna avgöra vad som är viktigast att ägna sig åt. Ett lärande arbetssätt ger medarbetarna möjlighet att skaffa sig kunskaper som står i relation till den uppgift de ställs inför. Det kan handla om vår egen värdering, att vi har kunskap om vad som är bra resultat eller en bra kvalitet i det vi gör, så att vi vet när vi har gjort ett bra jobb. En klok informationshantering och ett bra kommunikationsklimat med välfungerande återkoppling, är centrala delar för att stärka arbetsplatsens begriplighet. Läs mer om återkoppling i tidigare avsnitt.

I studien Hälsa och framtid fann man att de flesta företag marknadsförde sig som attraktiva arbetsgivare i samband med rekrytering, men de friska företagen arbetade mer aktivt och långsiktigt för att verkligen leva upp till sitt varumärke (85). Utöver yrkesmässig kompetens tas också stor hänsyn till det sammanhang den som rekryteras skall arbeta i. Friska företag är bättre på att se till att företagets värderingar är välkända för alla. Verksamheten planeras långsiktigt, baserat på tidigare erfarenheter och företagets historia. Den strategiska ledningens uppgift är att tydligt och begripligt informera sin organisation och sin omvärld om vad som är dess identitet i bemärkelsen uppdrag, vision och värdegrund (255). Detta förutsätter en ständigt pågående dialog och reflektion i ledningsarbetet. Lärandet och utveckling av kunskap har en nyckelroll för hälsofrämjande arbetsplatser. Både vanlig kompetenshöjande personalutbildning och tid för reflektion och spontant lärande vid dagliga diskussioner är av betydelse.

### **8.13.2 Hanterbarhet**

Begreppet hanterbarhet kan ses som en kombination av resurser och förmågor som finns hos individen själv och i hennes omgivning. Inflytande och socialt stöd ökar hanterbarheten liksom en fungerande organisation med ordning och tydlighet exempelvis kring roller och ansvarsområden (254). Den yrkesskicklighet vi bär med oss utifrån erfarenheter och träning i nuvarande och tidigare arbeten spelar roll, men det handlar även om att vi får möjlighet att tillämpa denna. Tillgången till verktyg för att lättare kunna hantera sina arbetsuppgifter är också viktigt. Verktyg kan vara allt från dess konkreta betydelse till de mer osynliga, som metoder och tillvägagångssätt.

### **Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21**

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

Hanterbarhet handlar också om att orka med såväl fysiskt som psykiskt. Belastning måste varvas med återhämtning.

Att stärka medarbetarnas skicklighet och erbjuda olika slags utmaningar men också vila och reflektion är utmärkt för att få friska produktiva medarbetare. Det gäller att skapa en atmosfär där varje medarbetare kan och vill göra sitt bästa utan att känna sig utnyttjad (256). Hanterbarhet på arbetsplatsen handlar bland annat om färdigheter i form av formellt yrkeskunnande och en utvecklad yrkeskompetens (257). Personliga resurser som exempelvis kommunikativ förmåga och fysisk ork, har också betydelse för hanterbarheten. Inflytande över sina villkor i arbetet, möjligheten att styra arbetstakten och ta egna initiativ bidrar till egenkontroll och hanterbarhet liksom hjälpsamma arbetskamrater och en fungerande organisation. Att det finns ett arbetsklimat som understödjer en aktiv problemlösning hos den anställde, lyftes fram som en viktig lärdom i en studie bland anställda inom så kallad människovårdande yrken i offentlig sektor (258). Man jämförde de som var nöjda med dem som var missnöjda med sin arbetssituation. De nöjda använde sig oftare av en handlingsinriktad och hjälpsökande problemlösningstrategi för att komma tillrätta med svårigheter medan de missnöjda väntar och ser och hoppas att det skall lösa sig. Därför betonas vikten av ett ledarskap där anställda ges tillfälle att ventiler svårigheter, få del av problemlösningar samt ges förutsättningar att fatta egna beslut.

I friska företag (85) fanns en allmänt positiv inställning till problemlösning. Det var mer tillåtet för de anställda att komma med kritik mot cheferna och peka på missförhållanden inom företaget. Detta gjorde att problem och missförhållanden kom upp till ytan och relativt snabbt kunde lösas. Tidigare studier har pekat på betydelsen av att ledningen har god kännedom om eventuella stressfaktorer inom organisationen för att ha möjlighet att åtgärda dessa.

### **8.13.3 Meningsfullhet**

Meningsfullheten är den känsla som avgör i vilken utsträckning man upplever att det är värt att investera energi och engagemang i något, det kan vara i livet i stort eller i de utmaningar man ställs inför. Mening är ett komplext begrepp som dels syftar på om det finns någon högre mening och dels om vår egen insats bidrar till verksamhetens samlade produkt.

När vi är på arbetet befinner vi oss ofta i ett sammanhang som känns självklart, där vi har betydelse och som betyder något för oss. Detta är grundläggande för känslan av meningsfullhet. Vi kan även behöva uppleva att vi har ett viktigt uppdrag. Därför behöver man regelbundet ställa sig frågan ”varför finns vi här” (27). Att som ledare tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna är ett sätt att stärka detta. Det behöver även finnas tydliga mål att arbeta mot och en belöning för den strävan vi lägger ner. Vilken värdegrund man utgår ifrån – ”den goda idén” har också betydelse för meningsfullheten. När en arbetsuppgift blir meningsfull så ger det en känsla av

### Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 21

Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder

Hultberg A., Ahlborg G.jr, Jonsdottir, I.H, Winroth J., Corin L och Heimdahl M, 2018

arbetsglädje, en positiv känsla av välvilja, intresse och energi. Det blir mer meningsfullt att gå till jobbet om det är ett positivt arbetsklimat som bygger på respekt, uppskattning, omtanke och förtroende.

Där arbetet organiseras och leds så att det bidrar till att vi upplever att vi respekteras som personer och att det vi producerar betyder något gott både för vår personliga utveckling och för det sociala välbefinnandet där frigörs positiv energi (255). Å andra sidan kan ett starkt engagemang ibland innebära att individen går över gränsen för vad hon kan prestera långsiktigt och riskerar att drabbas av utmattning och utbrändhet. En alltför stor arbetsbelastning gör att människor inte kan utföra arbetet ordentligt och arbetsglädjen kan förloras. Om arbetsuppgiften känns meningslös och om det är svårt att förstå vilken nytta eller glädje andra människor har av det man gör, kan det ge upphov till trötthet, leda och andra symtom (257).

Det blir mer meningsfullt att gå till jobbet om det är ett positivt arbetsklimat som bygger på respekt, uppskattning, omtanke och förtroende. Positiva upplevelser som förstärker känslan av mening kan ta sig uttryck i vackra miljöer, kultur och natur. Vistelse i naturen har en gynnsam inverkan på människors hälsa och att det har en återhämtande och stressreducerande effekt (259). Inte bara vistelse utan även fönster ut mot naturen kan ha positiv påverkan. Även en kort blick ut mot naturen ger en mikropaus som positivt påverkar upplevd stress.