

# Kunskap och metoder för ett hälsosammare arbetsliv

Kortversion av ISM-rapport 3:

Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden i arbeten med klienter och patienter



En god psykosocial arbetsmiljö kan sammanfattas i sex huvudfaktorer:

- 1.** Att **krav** står i relation till kompetens och resurser.
- 2.** Att ha **inflytande** i arbetet och kunna påverka sin arbetssituation.
- 3.** Att arbetet upplevs som **meningsfullt**.
- 4.** Att ha **förståelse** för sammanhanget, verksamhetens mål, strategi, vision, mm.
- 5.** Att det finns tillgång till **socialt stöd**, någon att prata med eller konkret handledning.
- 6.** Att **belöning** delas ut rättvist och i förhållande till ansträngning, uppoffring, risk, etc.

# Inledning

**Den psykiska ohälsan ökar** och stress i arbetslivet är en starkt bidragande orsak. Detta är en stor utmaning, men med rätt kunskap kan mycket göras.

Idag finns omfattande praktisk och vetenskaplig kunskap om hur man kan bygga hälsosammare organisationer. Vi kan lära oss att tyda signaler på psykisk ohälsa i vår närmaste omgivning och att bli mer observanta på de vanligaste riskfaktorerna på vår arbetsplats.

Denna broschyr är tänkt att fungera som inspiration och stöd för chefer och arbetsledare i det dagliga arbetet med att skapa förutsättningar för ett positivt och konstruktivt psykosocialt arbetsklimat. Vi har samlat den "bästa kunskapen" från vetenskapliga och praktiska studier; använd den gärna som utgångspunkt för handling. Innehållet är hämtat ur ISM-rapport 3: *Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden*. Där kan du även se vilka referenser som ligger till grund.

Fokus ligger på förebyggande och hälsofrämjande. Det handlar inte bara om att minska sjukfrånvaron. Människor i arbete fungerar som bäst där det finns plats för arbetsglädje, stolthet och välbefinnande.

## Hälsa och egen resurs

**Ett sätt att definiera "hälsa" är att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav och förverkliga vitala mål.**

Vardagens krav innebär de påfrestningar vi ställs inför både i arbete och privatliv. Dessutom krävs ett resursöverskott för att kunna förverkliga visioner och mål, både för egen del och i arbetet.

Om du efter att ha läst denna kortversion av *Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden* i arbetet med klienter och patienter är intresserad av rapporten i sin helhet, kan du beställa den på [www.stressmedicin.com](http://www.stressmedicin.com).

# Hälsofrämjande ledarskap – omtanke och struktur

**Som chef och ledare har du en nyckelroll** när det gäller det psykosociala arbetsklimatet. Du sätter tonen och gränserna. Du visar vägen och är det goda exemplet. Genom att visa omtanke skapar du trygghet. Genom att vara tydlig och tillhandahålla en struktur hjälper du medarbetarna att nå sina mål.

## Lyhörd och öppen kommunikation

Trygghet i arbetssituationen och ett öppet informationsflöde är viktiga förutsättningar för att medarbetarna skall kunna fatta egna beslut.

Genom lyhörd och öppen kommunikation, i t ex regelbundna grupp- eller medarbetarsamtal, kan man som ledare ge återkoppling och ta pulsen på det psykosociala klimatet och hur samarbetet mellan de anställda löper. Ledarskapet skall inbjuda till dialog och ge medarbetarna möjlighet att ventilera svårigheter och aktivt ta del av problemlösningar.

## Agera vid varningssignaler

Som chef bör man vara vaksam på tidiga tecken och kunna tolka signaler på för hög stressbelastning. Tidiga varningssignaler hos individen är "uppvärning", irritation, minskad flexibilitet, bristande koncentration, att nedprioritera återhämtning och symptom som sömnsvårigheter, huvudvärk, etc.

Varningssignaler på organisationsnivå kan vara att personalomsättning och sjukfrånvaro ökar drastiskt, att antalet arbetsskador/olycksfall skjuter i höjden, att kvaliteten försämras eller att klagomål från kunder/patienter blir fler. Andra tecken kan vara minskat intresse och olustkänslor hos personalen, en irriterad stämning eller klagomål på närmiljön.

## **En hälsofrämjande ledare är både relationsorienterad och tillhandahåller en struktur**

**Kännetecknen:**

- **Visar omtanke och bryr sig om sina medarbetare.**
- **Skapar delaktighet genom att låta medarbetarna ha inflytande på arbetsmiljön och sin arbetssituation.**
- **Inspirerar medarbetarna till att se meningen med arbetet och uppnå gemensamma värden.**
- **Tillhandahåller en struktur där det behövs, särskilt i pressade situationer.**
- **Är tydlig, målinriktad och systematisk. Delegerar och följer upp.**
- **Stödjer intellektuell stimulans, t ex genom variation, ansvar, utveckling och lärande.**
- **Skapar engagemang, positiva känslor och arbetstillfredsställelse.**

# 1. Balans mellan krav och resurser

**Att ha balans** i arbete och övriga livet är grunden för mental och fysisk hälsa. Det måste finnas en balans mellan krav och resurser, mellan arbete och fritid samt mellan insats och belöning.

En av huvudanledningarna till stress i arbetslivet är just att kraven är för höga i förhållande till kompetens och resurser. Orimliga krav och litet inflytande över arbetet är också en riskabel kombination. Den utbredda förekomsten av stressrelaterade sjukdomar ger anledning att fundera över om vi kan arbeta på annat sätt. Oavsett om den ökade arbetsbelastningen är övergående eller ej, måste utrymme ges till vila och återhämtning. Den som är förutseende planerar in tid för reflektion och dialog.

## Skapa förutsättningar för återhämtning

Bristande återhämtning kan spela en stor roll för utveckling av stress och psykisk ohälsa. Sömnstörningar är ett vanligt tecken på att allt inte står rätt till. Repetitiva arbetsuppgifter, högt tempo samt brist på inflytande och kontroll tycks bidra till långsammare nedvarvning efter arbetet.

Stress är inte nödvändigtvis något dåligt men vila och återhämtning är avgörande för en snabb återgång till psykologisk och fysiologisk basnivå, vilket behövs för att kunna möta nya krav. Sträva därför efter att skapa förutsättningar för återhämtning, t ex genom att:

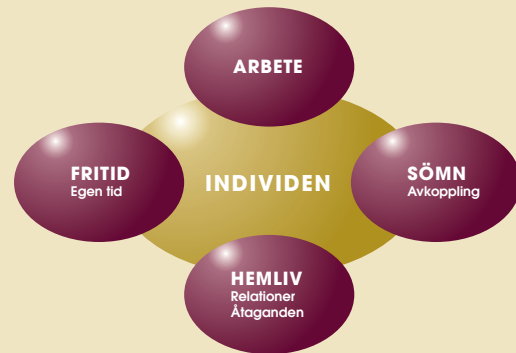
**Begränsa övertidsarbete.**

**Ha längre sammanhängande ledighet.**

**Respektera gränsen mellan arbete och fritid, t ex anträffbarhet via telefon eller e-post.**

**Inte ha för långa arbetspass.**

**Medge återhämtning mellan olika projekt.**



En bra balans mellan livets olika delar är grunden för mental och fysisk hälsa.

## Insatser för en lagom arbetsbelastning

- Sträva efter överensstämmelse mellan arbetets krav och individens kompetens.
- Erbjud kompetensutveckling.
- Bygg in tid för reflektion och lärande i det dagliga arbetet.
- Effektivisera arbetet genom verksamhetsutveckling.
- Öka bemanningen eller skapa resurspooler för att reducera en hög arbetsbelastning.
- Avlasta vissa arbetsuppgifter. Lindra fysisk arbetsbelastning genom arbetsrotation eller arbetstidsförkortning.

## 2. Inflytande ger ökad delaktighet

**Större inflytande** över hur man utför sitt arbete och möjlighet att påverka sin arbetssituation ger ökad delaktighet och höjer motivationen. Den som känner delaktighet löser lättare oväntade situationer och har en ökad förståelse för förändringar. Beslutsutrymme innebär i praktiken att man kan:

**Påverka vad som skall göras.**

**Påverka hur det skall utföras.**

**Lära sig saker och utvecklas i arbetet.**

**Ha inflytande över sina arbetstider.**

**Ge förslag till förändringar.**

**Delta i beslut inför förändringar.**

### Trygghet i förändringen

Förändring upplevs olika, delvis beroende av om man får en öppen och kontinuerlig information under tiden som processen pågår. Om omställningen görs utifrån ett strategiskt perspektiv, som ledningen kan förklara och motivera för medarbetarna, klarar man omställningen bättre. Ett annat råd är att enbart genomföra väl motiverade omorganisationer samt att göra en noggrann konsekvensanalys.

### Upptäck "dold coping"

Det finns ett samband mellan "dold coping" och beslutsutrymme. Konflikträdsla på arbetet ökar risken för sjuk-skrivning. S k "dold coping" innebär att man väljer att gå undan, ett undvikande hanteringssätt som många tar till i besvärliga situationer. Anledningen kan vara att man upplever hopplöshet eller inte ser handlingsmöj-ligheter, vilket kan bero på bristande öppenhet på arbetsplatsen. Istället bör orsaken till problemet bli känd så tidigt som möjligt och en dialog om vad som kan göras för att lösa problemet inledas.

### 3. Upplevs arbetet som meningsfullt?

**Vad är meningen med arbetet?** Är det att tjäna pengar? Att uträtta något viktigt? Eller att få göra det man tycker är roligt? Ett bra arbete utvecklar individens känsla av sammanhang (KASAM) och motverkar stress.

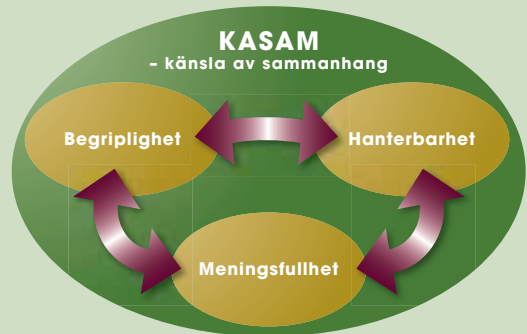
#### Ett starkt KASAM innebär:

- En stabil förmåga att bedöma verkligheten.
- En upplevelse av att det finns resurser och möjlighet att agera utifrån de krav som ställs.
- En drivkraft att skaffa både kunskap och resurser föra att lösa sin uppgift.

Än tydligare blir det om man vänder på det. Personer med svag KASAM uppfattar sig själva som offer för omständigheterna och känner inte att de har eget inflytande. En sådan person skulle kunna uttrycka sig på följande vis: "Jag vet inte vem som bestämmer, jag förstår inte och orkar inte gå vidare. Jag vantrivs, känner mig alltid stressad och har ingen lust att kompromissa."

#### Mening alstrar energi

Arbetsplatsen kan vara en arena där vi kan växa och stärka vår hälsa. Upplevelsen av ett meningsfullt arbete berör oss djupt känslomässigt och lockar fram engagemang, energi och livsglädje. För vår känsla av sammanhang är den mycket viktig. Genom att tydliggöra nyttan av arbetsinsatserna kan man stärka medarbetarnas KASAM. Positiv energi frigörs t ex när man medverkar i och ser resultatet av en verksamhet som är socialt värdefull eller när man upplever personlig utveckling i arbetet.



Ett bra arbete utvecklar individens KASAM – Känsla Av Sammanhang – och motverkar stress.

#### Meningsfulla friskfaktorer:

- Göra det man är bra på.
- Känna stolthet över sitt arbete.
- Bli respekterad som person.
- Känna motivation som ger energi och kraft.

## 4. Förståelse för sammanhanget – förutsägbarhet

**I vilken utsträckning upplever du** att information och intryck från din arbetsplats är någorlunda förnuftsmässigt gripbara, strukturerade och förutsägbara?

Att kunna bedöma verkligheten och förstå varför och hur saker och ting hänger ihop, är grunden till förutsägbarhet. Om omvärlden är begriplig finns det en möjlighet att lösa oväntade situationer.

Men arbetsplatsen är för många kaotisk och osammanhängande. En flytande, obegriplig massa. Utan förståelse för sammanhanget och utan gemensam värdegrund blir det utförda arbetet meningslöst och man själv ett offer, oförmögen att hantera sin situation.

### Ge en tydlig bild av verksamheten

Det är viktigt att förstå helheten i organisationen och se hela kedjan: vision, mål och strategi sammanlänkade med de egna arbetsuppgifterna. Begripligheten på en arbetsplats ökar när man ser hur de olika delarna i organisationen behöver varandra, hänger ihop och samverkar.

Det är ledningens uppgift att förmedla organisationens värdegrund, vision och identitet både till medarbetarna och till omvärlden. Detta är ett arbete som kräver ständig dialog och reflektion.

### Feedback ökar förståelsen

Yrkesroll, arbetsinsats och kompetensutveckling behöver göras tydlig och synlig, det påverkar både arbetstillfredsställelse och engagemang. Att själv kunna se resultatet av sitt eget arbete är en av de viktigaste belöningarna.

Feedback blir lättare att ge och ta emot om kriterierna för arbetsuppgifternas mål, genomförande och kvalitet är tydliga och kända. Uppskattning och bekräftelse för utfört arbete har ett starkt samband med stabil närvaro.

### Ökat stöd vid ökad belastning

Behovet av stödjande, uppmuntrande ledarskap ökar i organisationer med bristfälligt reglerade arbetskrav, då individen utsätts för stor arbetsbelastning. Som chef bör man därför utveckla ett ledarskap genom att:

**Ägna mer tid för personalsamtal, särskilt om svårigheter i arbetet.**

**Visa medarbetarna uppskattning och uppmuntran.**

**Ge fyllig information om verksamheten, dess mål och utvecklingsbehov.**

**Ge feedback och stöd till medarbetarens kompetensutveckling.**

# 5. Socialt stöd – kommunikation och konflikthantering

**Det sociala utbytet** mellan chefer och medarbetare har stor betydelse. Socialt stöd handlar i grund och botten om god kommunikation och samarbete. Det är en trygghet att alltid ha någon att prata med, exempelvis att få hjälp med att ta svåra beslut. Överhuvudtaget är det viktigt att man känner sig trygg och välkommen i sin grupp. Det gör att man vågar ha egna värderingar och inte räds konflikter.

## Skapa en hållfast struktur

Utöver emotionellt och praktiskt stöd arbetar man med stöd genom upplysning/information samt stöd genom uppskattning. Teamarbete, nätverksträffar, intern och extern handledning kan minska den psykosociala belastningen. Tydlig kommunikation reducerar osäkerhet och oenighet. I det konfliktförebyggande arbetet ingår att skapa en hållfast struktur med tydliga mål, regelverk och roller. Andra viktiga element i en hållfast struktur är rapportering, registrering, feedback och uppföljning.

## Det lilla samtalets värde

Kommunikationskanaler och tillit måste hållas vid liv för att kunna tas i bruk när problem behöver tacklas. Småprat på arbetsplatsen utgör i själva verket socialt underhållsarbete. Kafferasten bidrar till att upprätthålla en god kommunikation inom arbetsgruppen, samt mellan chef och medarbetare. I längden straffar det sig om tillfällena som dessa tas bort. Det behövs kommunikation om allt från värderingar och visioner, svårigheter och roller i arbetet, till det vardagliga småpratet som bildar "kittet" i den psykosociala arbetsmiljön.

## Snabb konflikthantering

I en frisk organisation är konflikter viktiga och behandlas konstruktivt. Förstärk det sociala stödet genom att arbeta med kommunikation och konflikthantering. För att undvika att konflikter går in i en destruktiv spiral finns tre grundläggande råd:

**Ta tag i konflikten så snart den börjar sprida olustkänslor eller obehag.**

**Sök hjälp i tid! Det vanligaste är att man söker hjälp för sent.**

**Förebygg uppkomst av destruktiva konflikter genom att skapa ett samarbetsklimat istället för ett försvarsklimat.**

## 6. Belöning – en fråga om balans

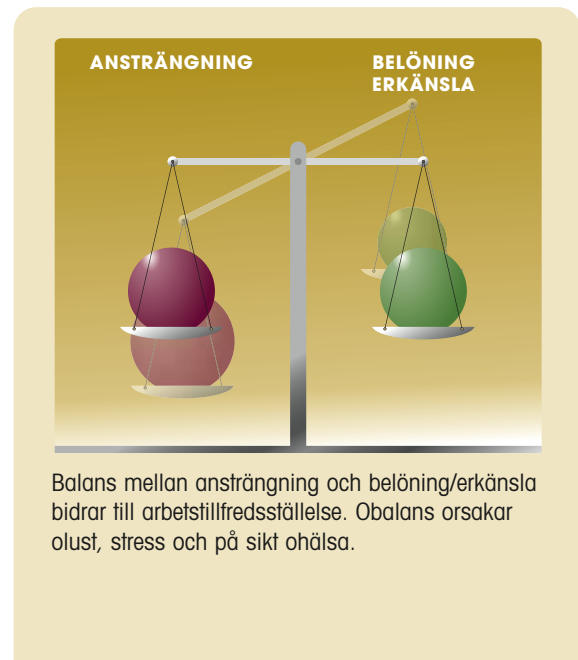
**Alla vill ha lön för mödan.** Men vad är mödan värd?

Hög ansträngning i kombination med låg belöning är det förhållande som skapar mest känslomässig stress. När man inte blir uppskattad eller belönad på det vis man tycker att man förtjänar, känner man sig orättvist behandlad, utnyttjad. Missnöje och olust är grogrund för inre stress som kan leda till ohälsa.

### Ett rimligt utbyte

Belöning kan ges i form av pengar, uppskattning, stöd, arbets säkerhet, karriärmöjligheter, etc. För medarbetare inom vård och social service har uppskattning och respekt i yrkesrollen ett tydligt samband med hållbar hälsa. När det gäller känslomässigt krävande arbetsuppgifter är det särskilt viktigt att det finns ett rimligt utbyte mellan ansträngning och belöning.

För hög arbetsbelastning kan styras av egna orealistiska ambitioner och/eller av överkrav från arbetsledning eller patienter/klienter. Den som bygger sin självkänsla utifrån egna prestationer löper större risk för stressrelaterade besvär när ansträngning och belöning är i obalans. Obalans kan alltså vara ett resultat av både individens och organisationens ambitioner och krav. För att nå balans behöver man arbeta parallellt med båda.



# Stöd för att hantera livsstilsfaktorer

**Hur vi lever på fritiden** påverkar hur vi mår på jobbet. Stressen kommer inte bara från arbetssituationen. Ibland är det tvärtom, att arbetet är en plats där man kan släppa de personliga bekymren och hämta kraft och energi. Kraven kan komma från familj, samhälle, dålig ekonomi, ouppfyllda livsmål, etc. Olika typer av missbruk (alkohol, tobak, droger, mat mm) är andra livsstilsfaktorer som skapar ohälsa.

Framgång i det hälsofrämjande arbetet kräver såväl kollektiva som individuella insatser. Det förefaller också som om omsorgen om den kollektiva miljön gör att individer blir mer intresserade av att följa individuella råd.

Arbetsplatser som mår om sina medarbetares hälsa har mycket att vinna. Här har chefer en nyckelroll när de beslutar om att avsätta tid och resurser för friskvård. Många arbetsplatser satsar framgångsrikt på friskvård och en del tar hjälp av hälsocoacher/friskvårdskonsulter. Insatserna börjar ofta med en individuell hälsobedömning, formulering av mål samt råd om anpassad träning, kost, etc. Det behövs kompetenta stödfunktioner även för livsstilsinsatser.

## Effekter av fysisk aktivitet

**Arbetsbelastningen upplevs som mindre stressande hos den vältränade.**

**Positiva effekter på välbefinnandet.**

**Positiva effekter på hjärnan och dess kognitiva funktioner (förståelse, inlärning, mm).**

**Ett mer naturligt och mildare reaktionsmönster på fysisk och psykisk press.**

## Stresshantering

Chefer och arbetsledare bör utbildas i stresshantering så att de tidigt kan avläsa tecken på begynnande risk för utmattning. Särskilda stresshanteringsprogram har visat sig framgångsrika men resultatet avtar med tiden och insatserna bör följas upp. Olika avspänningsövningar har givit positiva effekter på typiska stressymtom som blodtryck och muskelspänning.

## Alkohol och tobak

Under stressiga perioder tar många till tobak eller alkohol för att varva ner. Detta kan förstås ha negativ inverkan på det utförda arbetet och hälsan, speciellt om det blir en vana. Det finns goda erfarenheter av alkoholpreventiva program med screening för riskbruk och uppföljning i form av motiverande samtal. När man t ex infört rökfria arbetsplatser och samtidigt erbjudit rökslutarstöd har det visat sig mycket framgångsrikt.

## HÄLSOFRÄMJANDE SATSNINGAR



Hälsöfrämjande satsningar skapar en positiv utvecklingsspiral.

# Sammanfattning

I arbetet med att skapa friska organisationer har det hälsofrämjande ledarskapet en nyckelroll. Utmärkande för denna typ av ledarskap är att medarbetarna upplever trygghet och delaktighet i arbetsituationen. Andra faktorer som ökar förutsättningarna för en hälsosam psykisk arbetsmiljö är:

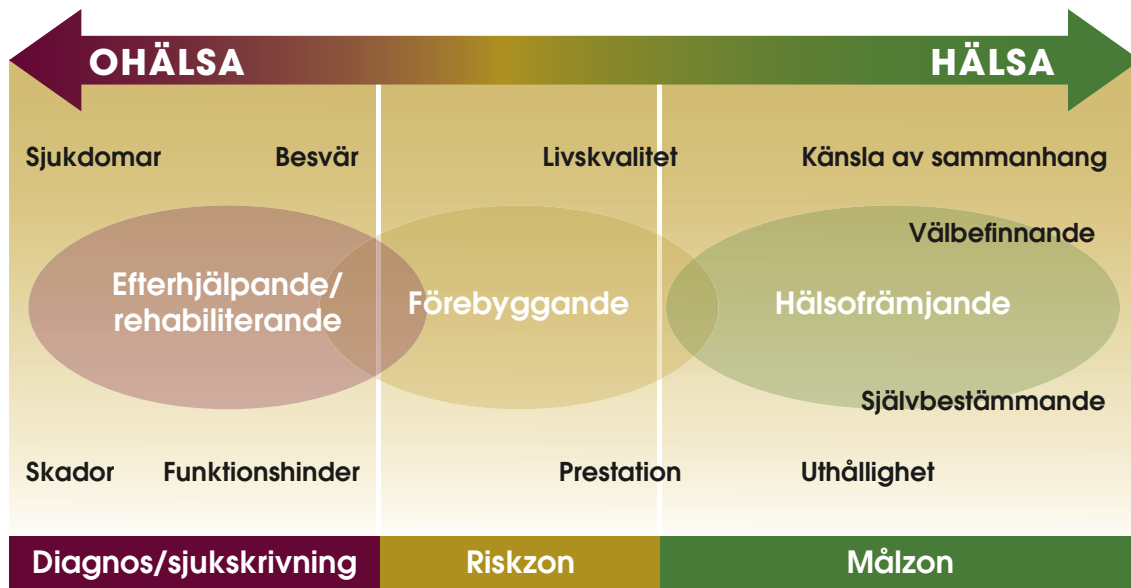
- En tydlig struktur med klara regler och konkreta mål.
- Lyhörd och öppen kommunikation.
- Personlig omtanke och professionellt stöd.
- Resolut agerande vid varningssignaler på missförhållanden och psykisk ohälsa.

## Breda satsningar ger bäst resultat

- Fokusera på den mångfald av faktorer som kan ha positiva effekter på människors hälsa.
- Utgå från en grundlig problemanalys.
- Kombinera åtgärder inriktade på att stärka individen med åtgärder inriktade mot arbetsmiljön.
- Arbeta långsiktigt, stegvis, med delaktighet från de anställda och med helhjärtat stöd från ledningen.
- Fortsätt arbetet för att vidmakthålla uppnådda resultat.

## Viktiga delar i det hälsofrämjande arbetet

- Strategisk ledning och styrdokument (tydliga krav och mening i arbetet).
- Organisationskultur och ledarskap (förutsägbarhet, socialt stöd och belöning).
- Organisation och bemanning (inflytande och delaktighet i arbetet).
- Hälsofrämjande aktiviteter för personalen och tillgång till företagshälsovård.



Hälsofrämjande arbetsplatser skall fokusera på möjligheter till hälsa.  
 Ett sätt att definiera hälsa är "att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav och förverkliga vitala mål".

### Friskfaktorer

I arbetet med att skapa ett hälsofrämjande arbetsklimat kan man ta hjälp av studier av anställda som sällan eller aldrig är sjukskrivna. Vanliga friskfaktorer är:

- Att arbeta med det man vill, där man vill.
- Att vara nöjd med arbetstiden.
- Att inte ställas inför svårförenliga krav.
- Att vara nöjd med kvaliteten på sitt utförda arbete.
- Att få stöd från chefen vid problem.
- Att ha en tydlig yrkesroll.

# Kunskap och metoder för ett hälsosammare arbetsliv

**Den psykiska ohälsan ökar** och stress i arbetslivet är en starkt bidragande orsak. Men det är inte hopplöst. Denna broschyr är tänkt att fungera som inspiration och stöd för chefer och arbetsledare i det dagliga arbetet med att skapa förutsättningar för ett positivt och konstruktivt psykosocialt arbetsklimat. Vi har samlat den "bästa kunskapen" från vetenskapliga och praktiska studier; använd den gärna som utgångspunkt för handling. Innehållet är hämtat ur ISM-rapport 3: *Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden*. Där kan du även se vilka referenser som ligger till grund.

Fokus ligger på förebyggande och hälsofrämjande. Det handlar inte bara om att minska sjukfrånvaron. Människor i arbete fungerar som bäst där det finns plats för arbetsglädje, stolthet och välbefinnande.

Vill du beställa den fullständiga versionen av *Vägledning för att skapa goda psykosociala arbetsförhållanden i arbetet med klienter och patienter*, kontakta [www.stressmedicin.com](http://www.stressmedicin.com).

Har du ytterligare frågor i anslutning till ISMs roll i arbetet för hälsofrämjande arbetsplatser?

Kontakta: [annemarie.hultberg@stressmedicin.com](mailto:annemarie.hultberg@stressmedicin.com)

**Institutet för Stressmedicin** (ISM) har skapats genom en unik satsning av Regeringen, Västra Götalandsregionen (VGR) och Försäkringskassan (FK) i Västra Götaland. VGR och FK är huvudmän för Institutet. Syftet med verksamheten är att genom kunskapsbildning och kunskapsspridning bidra till att den stressrelaterade ohälsan minskar. ISM skall också medverka till att göra huvudmännen till förebilder vad gäller hälsofrämjande arbetsplatser och behandling av stressrelaterad ohälsa.

ISM bedriver och stimulerar till kvalificerad tvärvetenskaplig forskning med syfte att öka den stressmedicinska kunskapen. Forskningen spänner över ett brett fält, från experimentell grundforskning till klinisk patientforskning. I nära samarbete med andra forskargrupper bedrivs dessutom forskning kring organisation och ledarskap. Forskning kan initieras från många olika håll. ISM har till sitt stöd ett vetenskapligt råd med samlad vetenskaplig kompetens.