

# Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap



## MANUAL FÖR ARBETSMATERIALET

Katrin Skagert, Lotta Dellve och Mats Eklöf



Denna manual beskriver och ger exempel på hur man genom gruppdialog och reflektion kan koppla ihop teori och praktik om hälsa och arbetsmiljö. Med hjälp av arbetsmaterialet "Hälsöfrämjande ledarskap och medarbetarskap" och deltagarnas egna erfarenheter av främjande/hindrande processer för arbetshälsa och medarbetarskap<sup>1</sup>, kan kunskapen ökas och deltagarna stärkas i ett hälsöfrämjande förhållningssätt. Detta kan i längden främja verksamhetens resultat och utveckling!

Till manualen finns även en processtöd för samtalsledare.

### **Tidsplan och process/genomförande**

En grupp träffas förslagsvis 5 gånger á 3 timmar med cirka 3 veckors intervall. Att träffarna sker med några veckors intervall skapar tid för reflektion mellan varje tillfälle. Det är även viktigt för att en process i gruppen ska ha möjlighet att starta. Den processen är avhängig av deltagarnas prioritering av att komma på varje träff. För att underlätta planering och deltagande kan man lägga träffarna på eller i anslutning till redan ordinarie inbokade mötestider. Om ett möte upplevs som mindre givande, se det som något naturligt och ta nya tag till nästa träff, *se även vidare "Processtöd för samtalsledare"*.

Observera att träff 3 "Struktur för hälso- och arbetsmiljöarbetet" behöver förberedas genom att ta fram dokument och information om olika mål, policy, aktiviteter, uppföljningsmetoder och handlingsplaner inom den egna organisationen. Detta kan göras av samtalsledare eller av deltagarna själva – men det behöver ofta göras i god tid! *Se även " Kartläggning och analys av hälso- och arbetsmiljöarbetet"*

Observera att även utvalda delar av arbetsmaterialet kan användas på utbildningsdagar, vid arbetsplatsträffar eller vid andra former av seminarier.

### **Dokumentation**

Dokumentation av varje träffs centrala frågor, konkreta idéer på aktiviteter och lösningar och kontinuerlig återkoppling på dessa bör ske. Om det är två som leder gruppen, så får en agera sekreterare. Ett annat sätt att lösa det är att en i gruppen utses som sekreterare. I slutet får denne läsa upp vad som antecknats och ge möjlighet till tillägg/ändringar. Dokumentationen och återkoppling kan sorteras genom de modeller och rubriker som finns i arbetsmaterialet.

### **Deltagare**

Den huvudsakliga målgruppen är formella chefer, gärna i redan existerande ledningsgrupper. Varje grupp bör med fördel bestå av 5 till 12 personer. Om målgruppen är medarbetare bör deras chef vara informerad och handlingsplanen sanktionerad hos chefen. Om målgruppen är formella chefer kan man utgå från existerande ledningsgrupper eller bilda en grupp av

---

<sup>1</sup>Med arbetshälsa menar vi att medarbetare på arbetsplatsen mår bra och är stabilt närvarande på arbetet. Med medarbetarskap menar vi medarbetares arbetstillfredsställelse, vilja och motivation till utveckling av arbetsorganisationen, den egna gruppen och individen.

intresserade chefer. Om det i organisationen finns informella ledarbefattningar (t.ex. teamledare, samordnare) bör dessa identifieras och ansvarsfördelningen för hälsa och arbetsmiljö tydliggöras. Beslut på om dessa skall delta (tillsammans, separat eller inte alls) bör tas redan när man planerar träffarna.

### **Samtalsledare**

Samtalsledaren kan t ex vara en person från personalavdelningen eller företagshälsovården (inom organisationen eller extern) som har kunskap om grupprocesser och som gruppen kan ha förtroende för. En fördel är om man kan vara två personer, där en har en mer verksamhetsnära operativ funktion och den andre har en mer strategisk expertfunktion inom hälsa/arbetsmiljö. Dessa kan sedan växla mellan att lotsa gruppen i samtalet och att föra dokumentation. *Se även vidare "Processtöd för samtalsledare".*

### **Ansvarsfördelning mellan samtalsledare och deltagare**

Samtalsledaren agerar ordförande vid träffarna och ansvarar för att introducera träffens tema och uppmuntra till aktivt deltagande i samtalet. Hon/han skall stötta deltagarna att hålla fokus på temat, t.ex. med hjälp av övningar och dokumentera centrala frågor, konkreta idéer på aktiviteter och lösningar. Samtalsledaren ansvarar vidare för att diskussionen hålls på en gruppnivå, såsom att inte låta diskussionen domineras av en individs situation eller enskilda medarbetares brister. Samtalsledaren, om denne inte tillhör enheten, ansvarar **inte** för att lösa eller komma med lösningar på problem och hinder som gruppen identifierar.

Deltagarna ansvarar vidare för att aktivt delta vid varje träff, i samtalen och bidra med egna kunskaper, erfarenheter och idéer om hur hälsan kan stärkas på arbetsplatsen. Vidare ansvarar deltagarna för att utforma en handlingsplan för fortsatt hälsofrämjande utveckling för den egna arbetsplatsen. Vid första träffen bör frågan om tystnadsplikt inom gruppen tas upp. *Se även vidare "Kontrakt-ansvarsfördelning".*

### **Att använda sig av Dialog som metod i grupp**

Dialog som kommunikationsmetod är ett lärande för såväl individ som grupp, men den kräver aktiva deltagare. I en fungerande dialog ges utrymme för erfarenhetsutbyte och reflektion, utan krav på snabba, färdiga lösningar. Den ger även deltagarna träning i att aktivt lyssna och tala. Vid första träffen är det lämpligt att metakommunicera om förutsättningarna för dialog och deltagande i gruppen. Försök fördela ordet jämt i gruppen. Ett sätt kan vara att låta ordet gå laget runt innan ordet blir mer "fritt" kring ämnet. Ibland kan grupper bli frustrerade av den tid som läggs på att "bara" prata, och är mer lösningsfokuserade. Andra hinder för fungerande dialog kan vara att det finns ett så uppdämt behov av att få prata av sig om sin specifika verksamhet och dess problem att det bromsar förmågan att lyssna på varandra. Ett annat kan vara brist på/svårigheter att uppfatta gemensamma mål och förhållningssätt för verksamheten. Det är viktigt att ge dialogen tid och inte rusa in i lösning men sträva efter att hitta en balans där (ibland förlösande) gnäll kan övergå till konstruktiv kommunikation och lösningar.

Exempel på punkter att ta upp kring dialog:

- Turas om att tala

- Lyssna på den som talar
- Låta alla tala till punkt - ingen avbryter
- När en talar så lyssnar de andra aktivt
- Ingen avbryter någon annan
- Konstruktiv feedback och respekt för varandras olika förhållningssätt
- Tystnad är okej
- Tystnadsplikt inom gruppen

## Träff 1- Introduktion

Syftet med denna träff är att lära känna varandra, klargöra syfte och mål med träffarna samt förutsättningar för hur vi vill arbeta i denna grupp. Arbetsmaterialet "Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap" introduceras och vi inleder dialog kring synsätt och perspektiv på hälsa. (Arbetsmaterialet s. 4, 6-8, 17)

### **Hållpunkter:**

#### **Presentation**

Hur presentationen i gruppen sker kan vara beroende av hur väl deltagarna känner varandra sedan innan. Ett sätt att skapa "nya" bilder av varandra kan vara genom den s.k. 4-hörnsbilden (länk). Avsätt 10-15 minuter för att individuellt fylla i denna (uppmuntra gärna till att rita bilder istället för att skriva!). Sedan får var och en med utgångspunkt från sin bild presentera sig medan övriga lyssnar aktivt.

#### **Deltagarnas förväntningar och farhågor**

Detta är viktigt för att undvika missförstånd och lägga "ribban" på en realistisk nivå. Gå laget runt, eller låt varje deltagare skriva ner och lämna in sina förväntningar och farhågor, följt av en allmän diskussion

#### **Syfte och mål med träffarna**

På sidan 3 i arbetsmaterialet står flera syften med arbetsmaterialet. Välj det/de syften som bäst stämmer in för er grupp och organisation. Huvudidén med upplägget är att deltagarna har en unik kunskap om de specifika förutsättningarna för hälsa på sin egen arbetsplats och förändring drivs bäst inifrån!

Varje tillfälle har ett tema som återfinns i arbetsmaterialet. Med hjälp av detta tema kartlägger vi hur det ser ut hos oss och diskuterar möjliga utvecklingsområden. Vid det sista tillfället utformas en handlingsplan.

#### **Praktikaliteter**

Undanröj oklarheter kring:

- Tid och plats för träffarna
- Rollfördelning deltagare-ledare
- Dialog som huvudsaklig arbetsmetod
- Hur arbetsmaterialet är upplagt med olika teman, bilder, fakta, dialogfrågor och övningar

#### **Vad är hälsa?**

Dialog utifrån avsnitt A, sidorna 4, 6-8 samt 17 i arbetsmaterialet.

#### **Till nästa gång**

Syfte och huvudpunkter nästa gång

### **”Utcheckning”**

Var och en får i en mening berätta vilken bild, ord, tanke, idé den tar med sig från denna träff.  
Skriv gärna ner!

### **Länkar till övningar/moment som kan användas förutom dialogfrågor i materialet:**

”4-hörnsbilden – En fördjupad bild av mig som person”

Kontrakt om ansvarsfördelning

## **Träff 2 – Förutsättningar för hälsa**

Med utgångspunkt från vår egen arbetsplats kartlägger vi hur förutsättningarna för en arbetshälsa ser ut på individ- grupp- och organisationsnivå. Med hjälp av teoretiska modeller utbyter vi erfarenheter och tips om hur man kan stärka förutsättningarna för en god hälsa på den egna arbetsplatsen. (Arbetsmaterialet s. 9-14)

### **Hållpunkter:**

#### **Återkoppling**

Kort sammanfattning av föregående träff, reflektioner från gruppen och bemötande av gruppens förväntningar

#### **Förutsättningar för arbetshälsa - vår egen verksamhet**

Dialog kring bilderna på sidan 9-14 i arbetsmaterialet:

- Krav, kontroll och socialt stöd
- Ansträngning och belöning
- Målnivå och måltydighet
- Balans

#### **Inventering av förutsättningar för arbetshälsa i den egna verksamheten**

Om tiden är knapp kan detta bli en hemuppgift eller utgå.

#### **Reflektion över egen gränssättning och balans i livet**

Individuell övning på plats eller enskilt senare

#### **Till nästa gång**

Syfte och huvudpunkter nästa gång

#### **”Utcheckning”**

Var och en får i en mening berätta vilken bild, ord, tanke, idé den tar med sig från denna träff. Skriv gärna ner!

#### **Länkar till övningar/moment som kan användas förutom dialogfrågor i materialet:**

Inventering av förutsättningar för arbetshälsa i den egna verksamheten

Metoder för probleminentifiering och lösning (släktskaps, - träd- fiskbensdiagram), se

[www.kvalitet.goteborg.se/](http://www.kvalitet.goteborg.se/) klicka på ”Gå på kurs Online”

### **Träff 3 – Struktur för hälso- och arbetsmiljöarbetet**

Tillsammans försöker vi tydliggöra strukturen och identifiera vilka påverkbara utvecklingsområden som finns. Sammanställer **vad** vi ska göra (vilka mål vi har), **hur** vi gör det (vilka aktiviteter och verktyg vi har till förfogande) och **när** vi genomför och följer upp aktiviteter. (Arbetsmaterialet s. 18-24)

Observera att medarbetargrupper kan fokusera på att få en överblick över struktur och process i hälso- och arbetsmiljöarbetet. Delen om mål och aktiviteter kan även med fördel användas i medarbetargrupper. Arbetsmiljöansvarade, och särskilt intresserade, kan fokusera både överblick och fördjupning.

#### **Hållpunkter:**

##### **Återkoppling från förra gången**

Kort sammanfattning av föregående träff, reflektioner från gruppen

##### **Överblick över struktur och process i hälso- och arbetsmiljöarbetet**

Börja med att visa och ev inventera den övergripande strukturen och process i hälso- och arbetsmiljöarbetet i organisationen. OBS! De organisationsövergripande målen och aktiviteterna bör ha förberetts till detta tillfälle för att underlätta helhetssynen på processen. Bestäm i god tid i förväg vem som skall ta fram detta.

##### **Mål och aktiviteter i hälso- och arbetsmiljöarbetet**

Använd dialogfrågorna och gruppövningar om "Övergripande mål för arbetsmiljö- och hälsoarbetet i vår egen verksamhet" samt "Aktiviteter på individ-, grupp- och organisationsnivå" (s. 19-21)

- Prioriterade mål i budget?
- Mål satta på verksamhets/enhetsnivå?
- Vilka aktiviteter genomför vi för att nå målen utifrån hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande perspektiv, på individ, grupp, och organisationsnivå? (Om det är otydligt var som räknas till vad kan ni ta hjälp av s 17)

##### **Uppföljning för hälso- och arbetsmiljöarbetet**

Hur vet vi när målen har uppnåtts?

Vilka forum, metoder och verktyg använder vi för att få information om hälsan och arbetsmiljön? (Arbetsmaterialet "Hur ska vi mäta och utvärdera hälso- och arbetsmiljöarbetet?" s 23-24, och även 18)

##### **Årsplanering för hälso- och arbetsmiljöarbetet**

När kartlägger vi utformar handlingsplan, genomför, följer upp (i dagsläget)

Behöver vi utveckla och tydliggöra vår årsplanering? (Arbetsmaterialet "Årsplanering och uppföljning" s 22)



**Till nästa gång**

Syfte och huvudpunkter nästa gång

**”Utcheckning”**

Var och en får i en mening berätta vilken bild, ord, tanke, idé den tar med sig från denna träff.  
Skriv gärna ner!

**Länkar till övningar/material som kan användas i förberedelsearbetet**

Kartläggning och analys av hälso- och arbetsmiljöarbetet

## **Träff 4 – Hälsa, ledarskap och medarbetarskap**

Vi fortsätter dialogen kring hur hälsa, ledarskap och medarbetarskap kan utvecklas. Vi identifierar olika stöd och hinder för en utveckling och vilka handlingsmöjligheter vårt eget ledarskap och medarbetarskape på arbetsplatsen har. Formulerar vår egen målbild för ett hälsofrämjande ledarskap respektive medarbetarskap. (Arbetsmaterialet s. 27-28)

### **Hållpunkter:**

#### **Återkoppling**

#### **Stöd och hinder för en hälsofrämjande utveckling (s.25-28)**

Modellerna i materialet går först igenom. Sedan ges tid för egen reflektion (10-15 min.). Därefter sker gruppdialog kring frågorna. Varje deltagare väljer vilken fråga den vill ta upp.

#### **Vår egen målbild för ett hälsofrämjande ledarskap respektive medarbetarskap (se övning)**

#### **Till nästa gång**

Syfte och huvudpunkter nästa gång. Börja även fundera på önskemål, möjligheter och former för uppföljning.

#### **”Utcheckning”**

Var och en får i en mening berätta vilken bild, ord, tanke, idé den tar med sig från denna träff. Skriv gärna ner!

#### **Länkar till övningar/moment som kan användas förutom dialogfrågor i materialet:**

Plattform, övning

Målbild för ett hälsofrämjande ledarskap respektive medarbetarskap (denna övning kan även användas för att skapa målbild för en hälsofrämjande arbetsplats)

## **Träff 5 – Handlingsplan för en hälsofrämjande utveckling**

Tidigare träffars kartläggning och dokumentation utgör plattformen för det stöd för hälso- och arbetsmiljöarbete som finns. Vi upprättar en handlingsplan för hur vi tar oss runt eventuella hinder.

Avslutning med utvärdering av arbetet i gruppen samt arbetsmaterialet.

### **Hållpunkter:**

#### **Sammanfattning**

Samtalsledaren sammanfattar kartläggning och centrala frågor från tidigare träffar och formulerad målbild.

#### **Arbete i smågrupper**

Gruppsvis (3 och 3) arbete med förslag på aktiviteter för att stärka ett hälsofrämjande ledarskap utifrån ovan och formulerade målbilder (Vi vet *vad* vi vill, nu skall vi föreslå *hur* vi skall nå dit).

Inventeringen och Aktivitetsbilden på sid 20-21 kan vara en utgångspunkt för handlingsplan.

Finns det delar i redan pågående aktiviteter som behöver förstärkas/förbättras? Har vi inga aktiviteter alls i något perspektiv/på någon nivå?

Använd med fördel en mall för handlingsplan som redan används i organisationen.

#### **Redovisning av gruppernas förslag**

Prioritering och identifiering av första steget för gemensam handlingsplan

Prioritering och identifiering av första steget för enhetsvisa handlingsplaner

#### **Utvärdering**

I utvärderingen kan man t ex diskutera vad som varit bra, vad som varit sämre, vad man saknat och vad man vill ha mer av.

#### **Uppföljning**

Vilka behov och möjligheter finns för uppföljningsträff/ träffar? När? Vem sammankallar? Vad ska den/de innehålla?

#### **Avslutning**

### **Länkar till övningar/moment som kan användas förutom dialogfrågor i materialet:**

Mall för handlingsplan

## Läs och länktips

### Om dialog och samverkan

Wilhelmsson, Lena & Döös, Marianne (2005). **Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet**. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Issacs, William (2000). **Dialogen och konsten att tänka tillsammans**. Stockholm: Bookhouse

Thelander, Eva (2003). **Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser**. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Petersson & Kareld (2005) **Utveckla Samverkan – om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet i vardagen**. [www.utvecklasamverkan.nu](http://www.utvecklasamverkan.nu)

Theorell (2003) **Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?**

**Kunskaps sammanställning**. Statens Folkhälsoinstitut. [www.fhi.se](http://www.fhi.se)

### Om chefers och medarbetares roller och påverkan på anställdas hälsa

**Chef idag** (2006). Arbetslivsinstitutet: Stockholm

Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda.

Waldenström & Härenstam. Rapport från Arbets- och miljömedicin 2006:5. Stockholm.

[www.folkhalsoguiden.se](http://www.folkhalsoguiden.se)

**Ett bättre arbetsliv med mindre stress: Idéskrift för chefer och arbetsledare**.

[www.afaforsakring.se](http://www.afaforsakring.se)

Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette, Ahlberg **Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet**. Institutet för stressmedicin, rapport nr 1, 2004. [www.stressmedicin.com](http://www.stressmedicin.com)

Skagert, Dellve, Håkansson **Resurser och hälsa: Ledares föreställningar om möjligheter och vägar att påverka anställdas hälsa och minska sjukskrivning**. Göteborgs universitet, Rapport från Arbets- och miljömedicin nr 101, 2003 [www.amm.se](http://www.amm.se)

Arbetsmiljöverket (2008) **Arbetsmiljö för chefer**. Stockholm: Prevent

Tengblad (2003) **Den myndiga medarbetaren – strategier för konstruktivt medarbetarskap** Malmö: Liber Ekonomi

### Hälsa och arbetsmiljö samt sjukskrivning

Dellve, Skagert, Eklöf **Delaktighet och struktur i systematiskt arbetsmiljöarbete**. Göteborgs universitet, Rapport från Arbets- och miljömedicin nr 107, 2004 [www.amm.se](http://www.amm.se)

Dellve, Vilhelmsson, Skagert, Eriksson, Eklöf. **Hälsofrämjande arbetsmiljöprojekt inom social service och skola**. Göteborgs universitet, Rapport från Arbets- och miljömedicin nr 111, 2006 [www.amm.se](http://www.amm.se)

Vingård mfl HAKuL. Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting inför 2000-talet, Sektionen för personskadeprevention, Karolinska Institutet, 2004

Jensen mfl Slutrapporter från: **AHA-studien; Arbeta och Hälsa inom process och verkstadsindustrin**. Karolinska Institutet, 2005

Hansson (2004) **Hälsopromotion i arbetslivet**. Studentlitteratur

Källestål (red) mfl. **Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser. Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter**. Statens Folkhälsoinstitut, 2004 ([www.fhi.se](http://www.fhi.se))

**Sjukskrivning - orsaker, konsekvenser och praxis. En systematisk litteraturöversikt**. Av:

Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU): Stockholm, 2003.  
Marklund, Bjurvald, Hogstedt, Palmer, Theorell (2005) **Den höga sjukfrånvaron -problem och lösningar**. Stockholm: Arbetslivsinstitutet  
Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Till exempel **Systematiskt arbetsmiljöarbete** AFS 2001:01  
[www.av.se](http://www.av.se)  
Nise; Ahlberg; Pettersson; Vingård mfl från HoF-studygroup (2008) **Hälsa och framtid. Ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Delstudie I-IV**.  
[www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid)

#### Om stress och mental hälsa

Jönsson & Löfgren (2005) **Att utmana stressen**. Studentlitteratur  
Perski (2006) **Ur Balans**. Bonnier fakta.  
Grossi (2004) **I Balans**. Albert Bonniers förlag  
Sapolsky (2003) **Varför zebror ej får magsår**. Natur & Kultur

#### Webbsidor

[www.suntliv.nu](http://www.suntliv.nu) - Om arbetsmiljö och hälsa i kommuner och landsting  
[www.arbetsmiljoupplysningen.se](http://www.arbetsmiljoupplysningen.se) - Samlad kunskap om arbetsliv och hälsa  
[www.folkhalsoguiden.se](http://www.folkhalsoguiden.se) – syftar bl.a. till att ge tillgång till metoder om hur man främjar hälsa och förebygger ohälsa och sjukdom  
[www.av.se](http://www.av.se) – Om arbetsmiljö och hälsa  
  
[www.enkater.goteborg.se](http://www.enkater.goteborg.se) Här finns Verktyg för analys av medarbetarenkäter, t ex **Medarbetardialogen – för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön**