



UPPSALA
UNIVERSITET

Hemligheten bakom friska företag och organisationer

Eva Vingård

Professor emeritus Arbets- och
miljömedicin, Uppsala Universitet

*Healthy organizations are not
created by accident!*

Grawitch et al, 2006

Enbent man rider

Döv man går vall

Enögd man duger till drabbning

Blott lik gagnar föga till

Havamal

Varför arbetar vi?

Varför arbetar vi?

- **Arbetet försörjer oss**
- **Arbetet strukturerar tiden**
- **Arbetet skapar mening**
- **Arbetet ger status och identitet**
- **Arbetet uppmuntrar till aktivitet och kreativitet**

Faktorer associerade med sjukdom/friskhet och dålig/bra hälsa

- **Genetiska**
- **Biologiska**
- **Sociala**
- **Psykologiska**
- **Livsstil**
- **Miljö**
- **Arbetsförhållanden**
- **Status**

Känsla av sammanhang

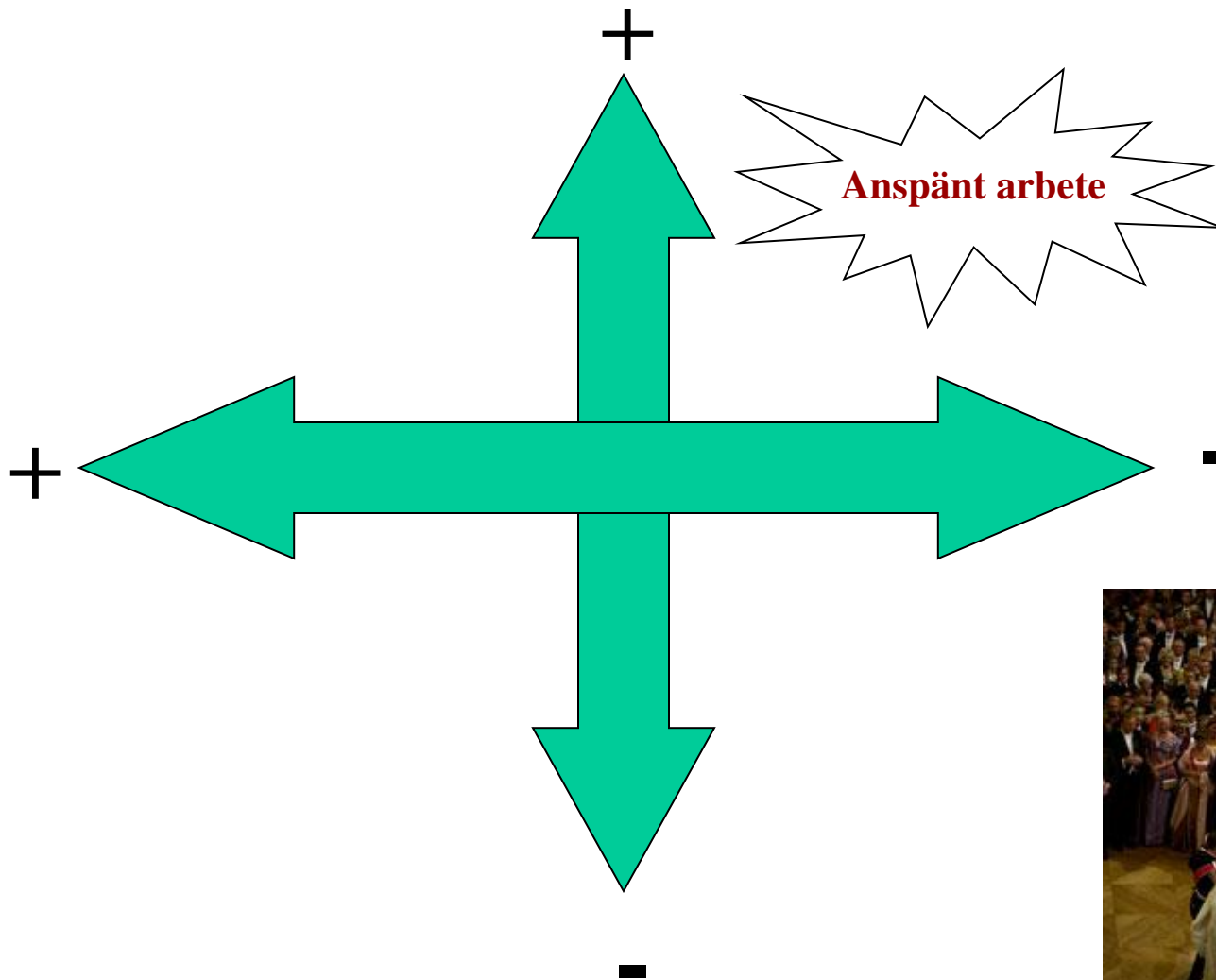
KASAM

- Meningsfullt
- Begripligt
- Hanterbart

» *Aaron Antonovsky*

Kontroll

Krav



Karasek-Theorell-Johnson 1979-1990

Effort- reward modellen

Nedlagd energi

i relation till

*Erhållen belöning i form av lön,
uppskattning, ”att bli sedd”*

Vad behövs i en föränderlig värld?

- Lära nytt, agera, tänka ut kreativa och komplexa handlingsmönster

Vad behövs i en föränderlig värld?

- Lära nytt, agera, tänka ut kreativa och komplexa handlingsmönster

förstärks av

- Gott emotionellt klimat, tillit, antagande om andras goda uppsåt och att de vill mig väl

Vad behövs i en föränderlig värld?

- Lära nytt, agera, tänka ut kreativa och komplexa handlingsmönster

förstärks av

- Gott emotionellt klimat, tillit, stöd, antagande om andras goda uppsåt och att de vill mig väl **God psykosocial arbetsmiljö**

Hälsa och framtid

www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid

”Nycklar till friska företag” Prevent

Nycklar till friska företag

Inspirerande exempel och resultat från
forskningsprojektet Hälsa och Framtid



Faktorer inom arbetsorganisationen
kan påverka hälsan positivt

Dessa friskfaktorer kan styras på
företagsnivå

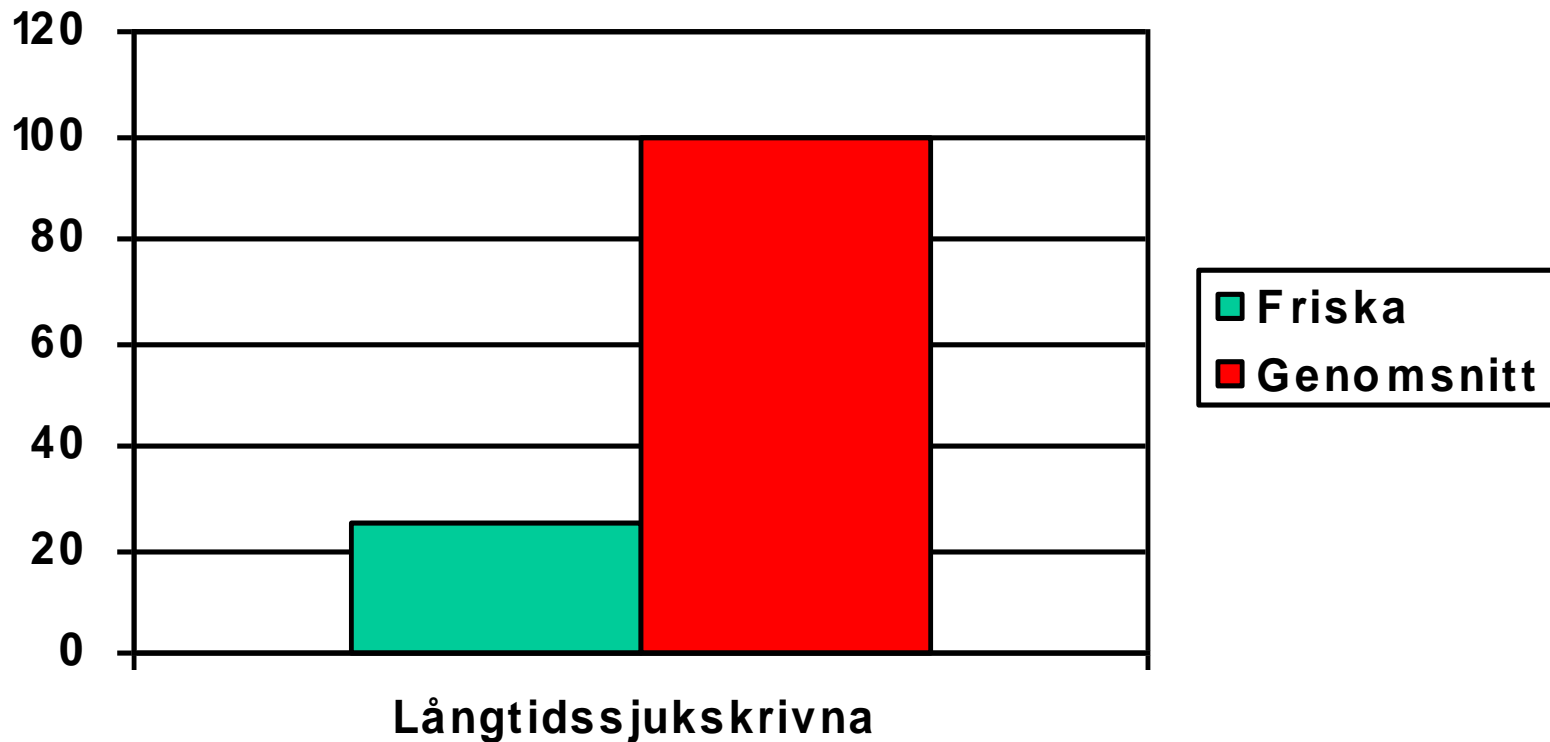
Urval av företag utifrån långtidssjukfrånvaro uppdelat i ”kvartiler”

Låg Genomsnittlig Hög
”friska”



1 **2** **3** **4**

Proportionen långtidssjukskrivna i friska respektive normala företag



Ledarskap

- Uttalad och generell ledarskapsfilosofi
- Internrekrytering
- Social kompetens förutom produktionskompetens
- Utvecklat stöd till ledarna

Ledarskap

- Uttalad och generell ledarskapsfilosofi:

”Vi har tre delar som vi lyfter fram i ledarrollen och det är drivkraft, eget initiativ och förmåga att leda sin grupp, och vi försöker titta på dom bitarna när vi hittar ledare.”

Kompetensförsörjning

- Medarbetarna en resurs som bör vårdas
- Medarbetarnas förmåga att verka i grupp beaktas vid rekrytering
- Företagets värderingar måste vara kända och delas av de anställda

Kompetensförsörjning

- Rätt kompetens är viktigt men också att acceptera och dela företagets värderingar

”Att sälja våra varor tror vi att man kan lära sig men vi har en stark kultur och vi vill hitta personer som passar in i den.”

Kommunikation/kännedom

- Formella och informella informationsvägar
- Tydlig och nära kommunikation nedåt, uppåt och sidleds
- Möjlighet att uttrycka kritiska åsikter “högt i tak”

Kommunikation/kännedom

- Möjlighet att uttrycka kritiska åsikter – ”högt i tak”

”Jag brukar säga det om min gamla chef, att vår största fördel var att ’vi var inte så jävla överens när vi började, men vi var det på slutet’. Och det föder gärna lite nytt. ”

POSITIV

**Stödjer, visar intresse
Uppmuntrar
Uppskattar, berömmar**

UTFORSKANDE

**Är nyfiken
Ställer frågor, söker information**

ANDRA

**Inkluderar utomståendes perspektiv
Erkänner andras behov
Omvärldsperspektiv**

NEGATIV

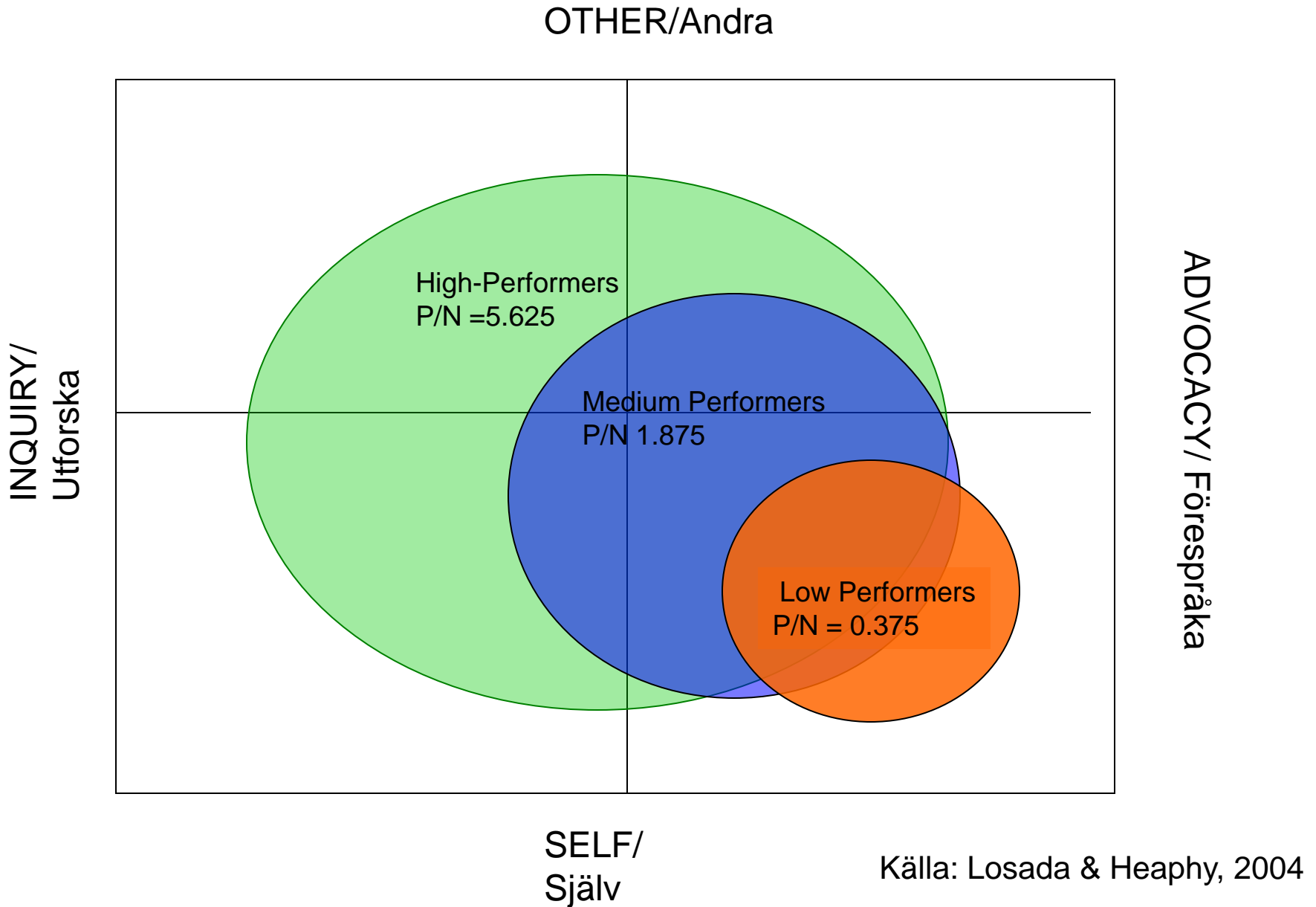
**Underkänner
Avfärdar eller ironiserar**

FÖRESPRÅKANDE

**Bidrar med tankar/kunskaper
Argumenterar, berättar
Försvarar sin ståndpunkt**

SJÄLV

**Uttrycker egna
och närmaste kollegers
behov, målsättningar, önskemål
eller begränsningar**



Delaktighet

- Strategier för
 - förankring av företagets värderingar
 - medarbetarnas delaktighet i ett kontinuerligt förbättringsarbete

Övriga faktorer

- Kontinuitet i verksamhetsutvecklingen
- Stöd och tydlighet från ägarna
- Handlingsutrymmet detsamma men i friska företag mer tydligt. Alla vet var gränserna för befogenheter går
- “Rättvisa”

Hälsa och framtid i kommuner och landsting

eller

”Jag är en jäkel på att dricka kaffe”

Syfte

- Det övergripande syftet med studien ”Hälsa och framtid i offentlig sektor” är att finna organisatoriska faktorer som karaktäriserar friska kommuner och landsting.

Hur ser det då ut i kommuner och landsting?

- Kommuner och landsting är mer komplexa organisationer både till sin struktur och styrning och till sitt innehåll och meningen med verksamheten. Att hantera människor är i princip svårare och viktigare än att hantera prylar.
- Stöd från ägarna viktigt i privat verksamhet vad innebär det för den offentliga sektorn och organisationer?

Slutgiltiga deltagare

- Fem friska och fem mindre friska kommuner väl spridda i Sverige bland medelstora kommuner
- En frisk och en mindre frisk stadsdel i två storstäder
- Två divisioner vardera från ett friskt och ett mindre friskt landsting

Ledningsstrategier

"I mitt ledarskap - när jag har tid och möjlighet - så är jag ute i verksamheten och pratar med folk. Att bygga upp ett förtroende och ett ärligt samtal i dom flesta situationer. Så jag känner att dom är väldigt ärliga mot mig.

Personalpolitik

- Tydligare strategier för individuell utbildning och större möjligheter till intern rörlighet. Personalen har möjlighet att i större utsträckning få egna önskemål tillgodosedda

Personalpolitik

- **Flexibilitet**

- *”Ibland är det ju så att en del som jobbar på demensavdelning känner att dom orkar inte, det är psykiskt jättejobbigt, så kanske dom vill prova en vanlig avdelning och då tar vi upp det. Jag brukar fråga mina medarbetare också om dom är intresserade av att byta en period.. Ibland ser man ju på några att dom är lite trötta eller så vill dom bara prova något annat en tid. Då försöker vi fixa det. Finns det nån lucka eller det kanske är nån där som vill byta över? Så det byts friskt.”*

Kommunikation

- God kommunikation är ett resultat av en god stämning på arbetsplatsen.
- Det är högt i tak och det finns forum för att lyssna på goda idéer och även kritik.
- Spontaniteten är större på friska arbetsplatser

Resultat – Kommunikation och delaktighet

Feedback och idéer kring förbättringsarbeten

- *I: Hur får du reda på sånt som händer, allt från bra idéer till kritik och sånt, hur får du det till dig?*
- *S: Jag är en jäkel på att dricka kaffe, jag tror på det här småpratet i korridorerna, att visa sig, att se människor, stanna upp.*

Systematiskt arbetsmiljöarbete

- På friska arbetsplatser försöker man integrera arbetet med SAM i verksamheten. Att projekt som är bra stannar och att arbetsmiljöarbetet inte betraktas som något eget

Sammanfattningsvis friska kommuner och landsting

- Ledarens stora betydelse framkommer
- Uppföljning och kontroll av ledarskap/chefskap sker
- Personalen blir sedd, uppmuntras att vidareutbilda sig och att vid behov byta arbete
- Kommunikationen är god och går åt alla håll “högt i tak”
- Större flexibilitet och kreativitet vid nedsatt arbetsförmåga
- SAM är en integrerad del av verksamheten
- Företagshälsovården utnyttjas på ett konstruktivt sätt

God arbetsmiljö – Friska arbetsplatser

Per Lindberg, Uppsala universitet &
Högskolan i Gävle

Eva Vingård, Uppsala universitet

Nya utmaningar

”Eliminationsprocessen”, att enbart få bort riskfaktorer, är otillräcklig eller inadekvat i ett arbetsliv där nyckelfaktorerna för framåtskridande bl.a. är motivation, samarbete och kreativitet.

Att undvika exponering för negativa förhållanden är bra men leder inte alltid till en positiv situation eftersom positiva tillstånd ofta är något kvalitativt annorlunda – inte bara det omvända.

(Aronsson et al., 2009)



Longer working life needed?



Anställda & Vägledning

Positiva, engagerade, rättvisa, tillgängliga ledare

Utvecklad kommunikation

Samarbete, teamarbete

Positivt socialt klimat

Medinflytande, delaktighet

Autonomi, empowerment

Rolltydlighet, tydliga förväntningar och mål

Anställda & Vägledning

Erkännande, feedback

Behandlad med respekt, bibehållen självkänsla

Utveckling, fortbildning

Lagom arbetstempo och arbetsbelastning

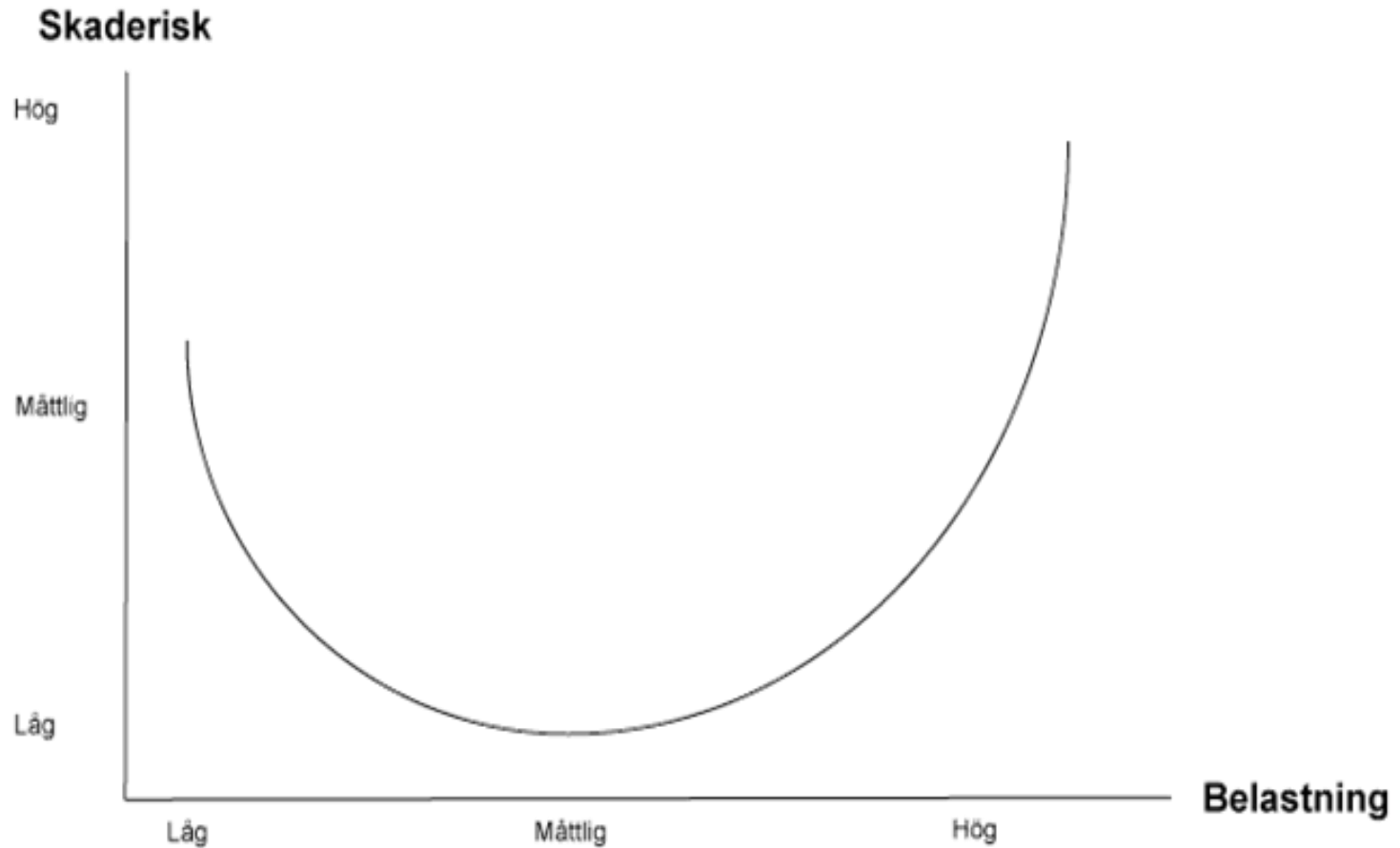
Adm. el. pers. stöd i arbetet

Bra fysisk arbetsmiljö

Relationer till intressenter

Positiv fysisk belastning i arbetslivet

Belastningsdos vs. skaderisk



Winkel 1989

Rörelsebrist – en utmaning



International Positive Psychology Association

IPPA

www.ippanetwork.org

*Healthy organizations are not
created by accident!*

Grawitch et al, 2006