



## SAMSPELET

### Tema: Psykosocial arbetsmiljö och hälsosamt ledarskap

Arbetslivspsykologen Lena Hammarbäck  
Vindrosen Konsult AB

## Samspelet – ett brev om livet på jobbet

Årgång 1, utgåva 1

Februari 2009

### I det här numret

Inledning	1
Vad är psykosocial arbetsmiljö	1
Lästips	1
Chefens roll i det psykosociala arbetet	3
Skyddsombudsrollen	3
Medarbetaren och arbetsglädjen	3
Hälsosamt ledarskap	4

### Lästips:

#### Obama Min far hade en dröm

En ovanligt personlig och intressant bok för att vara skriven av en hög makthavare.

### Läser Just nu:

#### Joiner & Josephs

#### Leadership Agility

—  
—  
—  
—

Det här brevet handlar om de psykosociala sidorna av livet på jobbet. Det kommer att komma ut 3 gånger på våren och 3 gånger på hösten med uppehåll för sommaren.

Målgrupper är ledare, skyddsombud, hr-personal och medarbetare. Ja, alla som är intresserade av de psykologiska och sociala sidorna av arbetslivet.

Det kommer att handla om samspel. Samspel mellan individen och arbetet. Samspelet mellan olika intressenter i arbetsmiljöarbetet. Samspelet mellan medarbetarna, deras chefer och ledningar. Samspelet mellan organisationens krav och medarbetarnas kompetens.

Det handlar även om arbetslivets subjektiva sidor, som människors upplevelser av sin arbetsmiljö. Men också om dess objektiva sidor som hur arbetet är organiserat med

verksamhets och lednings-system.

Mycket kommer att handla om ledarskap men också om medarbetarskap.

Det kommer att handla om sånt som gör arbetsglädje och sånt som ger arbetsilka.

I detta första nummer reder vi ut vad som menas med psykosocial arbetsmiljö, olika roller i arbetsmiljöarbetet och hälsosamt ledarskap.

Kommande teman för våren är konflikter och organisationsförändringar. Till hösten kommer mindfulness på jobbet, krishantering och mer om ledarskap.

Har du synpunkter, tips och idéer så skicka gärna ett mail till redaktionen [info@vindrosen.se](mailto:info@vindrosen.se)

## Vad är psykosocial arbetsmiljö?

### Psykosocial arbetsmiljö och arbetsglädje

När jag frågar människor vad de tänker när de hör ordet psykosocial arbetsmiljö får jag ofta svar som: Det handlar väl om negativ stress, mobbing och konflikter eller andra svårigheter.

Mer sällan kopplar man ihop ordet med friskfaktorer, hälsosamma arbetsplatser och arbetsglädje.

### Vad är psykosocial arbetsmiljö?

Det var den amerikanske psykoanalytikern Erik Homburger Eriksson som började använda begreppet psykosocial. Han forskade och skrev om människans utveckling genom hela livet och menade de att människan både påverkar och påverkas av sin omgivning i ett pågående samspel.

Det var faktiskt här i Norden som vi först började koppla ihop orden psykosocial ar-



### Hur mår du när du kommer till jobbet?

**Psykosocial arbetsmiljö innebär att man lägger psykologiska och sociala aspekter på arbetsmiljön**



### Hur känner du dig när du går hem?

betsmiljö. I Sverige har det funnits en tradition av att inrikta arbetspsykologin mot hälsa och arbetstillfredsställelse som bl kom till uttryck när den svenska arbetsmiljölagstiftningen moderniserades 1976. I den lagen tas inte bara fysiska, tekniska, kemiska miljöfaktorer upp utan den slår även fast att arbetet ska utformas så att människans behov och begränsningar beaktas. En unik skrivning för sin tid!

#### Några exempel

Exempel 1:

Ledningen på företaget X informerar om en kommande organisationsförändring. "Detta kommer att påverka min personals arbetsmotivation väldigt negativt", säger en arbetsledare till en kollega. "Just nu när jag behöver få ut det bästa av dem."

"Jag tror att flera kommer att välkomna förändringen svarar", kollegan. "Oroa dig inte i förväg."

Exempel 2:

Lena kommer inrusande med andan i halsen till morgonens kontorsmöte. "Usch vilken morgon jag har haft. Jag försov mig och höll på att missa bussen. Jag hann inte ens ta en sprängfika." "Lugna ner dig lite", säger en kollega. "Det finns smörgåsar kvar från kundmötet igår." "Du hinner ta en innan mötet börjar." "Tack det var bussigt. Om jag inte får i mig något på morgonen blir jag helsur."

I det första exemplet spekulerar arbetsledarna kring hur deras personal ska reagera på en förändring. De funderar hur den psykosociala arbetsmiljön ska påverkas. Den ene oroar sig för hur förändringen ska påverka arbetsmoralen medan den andre möter förändringen mer optimistiskt. Hur dessa båda tänker om förändringen kommer att påverka hur de kommer att informera sin personal, vilket i sin tur kommer att påverka hur deras personal kommer att reagera.

I det andra exemplet är Lena ur form när hon kommer till arbetet på morgonen.

Tack vare arbetskamratens bemötande och att hon får mat i sig kan hennes humör förbättras. Ett annat samspel kunde ha lett till att Lena surat hela dagen, vilket kunde ha smittat av sig och påverkat en hel arbetsgrupps prestationer.

Andra exempel som påverkar samspelet mänskliga /miljö kan vara It- teknik, belysning, temperaturen eller arbetslokalernas utformning. Ja allt som finns inom arbetsmiljöområdet har en psykologisk och/eller social aspekt.

Psykosocial arbetsmiljö innebär alltså att man lägger psykologiska och sociala aspekter på arbetsmiljön. Man frågar sig hur individer och grupper påverkas av olika förhållanden. Man undersöker samspel. Man kan nog säga att de psykosociala aspekterna på arbetsmiljön är taket som håller ihop alla arbetsmiljöfrågorna. Det finns inte någon fråga som man inte kan lägga psykologiska eller sociala aspekter på. Fortfarande finns en hel del att göra vad gäller fysisk belastning och buller, men i det stora hela kan man nog säga att det är områden som vi kan hantera. Det är inom det psykosociala arbetsmiljöområdet som vi behöver utveckla verktyg och metoder.

#### Den subjektiva sidan och den objektiva sidan av den psykosociala arbetsmiljön.

Psykosocial arbetsmiljö har en subjektiv och en objektiv sida.

Mina upplevelser hänger ihop med hur jag uppfattar och tolkar samspelet mellan mig och min omvärld. Min personlighet, mina attityder, mina värderingar, min mognad och min dagsform spelar roll för min upplevelse. Min upplevelse påverkas även av hur andra reagerar i arbetsgruppen. Personliga upplevelser kan vara väldigt olika och alla har rätt till sin subjektiva upplevelse.

Den objektiva sidan handlar om den formella delen av arbetsplatsen. Det finns en organisation för att fördela ansvar och befogenheter. Det finns övergripande mål för verksamheten. Det finns ett system för löner, arbetstid, befordringar och för hur arbetsuppgifter fördelas och utformas. Det finns en fysisk arbetsmiljö som kan beskrivas i objektiva termer

## Chefens roll i det psykosociala arbetet

I arbetsmiljölöslagstiftningen finns specificerat vad man kan förvänta sig och kräva att chefer och arbetsledande personal ska ha för kunskaper och kompetens.

De ska förstå sig på hur människor reagerar i olika situationer. De ska förstå hur olika arbetsförhållanden kan få hälsomässiga effekter. De ska även känna till gällande bestämmelser. Dessutom ska cheferna kunna göra enklare undersökningar av arbetsförhållandena. De uppgifter som man som chef har i arbetsmiljöarbetet ska också specificeras på ett tydligt sätt.

En chef är med andra ord den ytterst ansvarige för arbetsglädjen på arbetsplatsen.

När »trivselenkäter« får dåliga resultat är det

inte ovanligt att chefer blir arga, kränkta och ifrågasätter resultaten. De ifrågasätter sin personal i stället för att granska sitt ledarskap eller sin organisation.

När chefer och andra i arbetsledande ställning istället gör regelbundna avstämningar med sina arbetsgrupper om trivsel och arbetsbelastning undviks detta och arbetet med att utveckla den psykosociala arbetsmiljön bli mer effektivt och roligt. Det kan ske på personalmöten och i utvecklingssamtalen. Tillsammans med personalen kan man diskutera hur olika problem ska hanteras och vad som kan göras.



**Chefen är ytterst ansvarig för arbetsmiljön**

## Skyddsombudsrollen

Ur Bättre Arbetsmiljö (Prevent 2005)

Skyddsombudets uppgifter är att:

- \* företräda arbetstagarna i arbetsmiljöfrågor och verka för en tillfredsställande arbetsmiljö,
- \* inom sitt skyddsområde vaka över skyddet mot ohälsa och olycksfall,
- \* tillsammans med arbetsgivaren genomföra skyddsronder,
- \* delta vid planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och arbetsorganisation inklusive viktiga förändringar

av verksamheten,

- \* delta vid planering av användning av ämnen som kan föranleda ohälsa eller olycksfall,
- \* delta vid upprättande av handlingsplaner för arbetsmiljön och ta del av handlingar som berör ombudets verksamhet,
- \* vända sig till arbetsgivaren och begära åtgärder som behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö eller undersökningar för att kontrollera arbetsmiljöförhållanden.

„Vi behöver etablera en helhetssyn där vi ser kopplingen mellan arbetsförhållanden, välbefinnande, hälsa och effektivitet.

Lennart Lennerlöf, professor emeritus fil. dr

i psykologi. Ur Framtidens arbetsmiljö- och

tillsynsarbete. Studentlitteratur 2004

## Medarbetaren och arbetsglädjen

Även om chefen har det yttersta ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön och skyddsombudet har sin roll så blir det ingen arbetsglädje om inte alla drar sitt strå till stacken. Allt arbetsmiljöarbete handlar om samverkan. Det handlar om ett vardagligt arbete där alla kan och bör vara delaktiga. Delaktighet är ett viktigt men inte helt enkelt område.

Några förutsättningar för delaktighet är.

- En öppen kommunikation på arbets-

platsen.

- Tillit mellan arbetare och ledning
- Att man är överens om vad delaktighet är.
- Att ledningen vågar släppa på sin kontroll.
- Att medarbetare är villiga att engagera sig och ta ansvar.



**Arbetsglädje förutsätter delaktiga medarbetare**

## Hälsosamt ledarskap

Ett hälsosamt ledarskap menar jag ska vara bra för chefen själv, för personalen och för affärerna eller verksamheten.

Det är framförallt tre aspekter av ledarskap som jag särskilt vill belysa. Det handlar om det personliga ledarskapet, att leda andra samt ledarskapet sett ur ett organisatoriskt sammanhang.

### Utveckling av det personliga ledarskapet – tre viktiga områden

#### 1. Mognad och självkänedom.

Mycket forskning har ägnats åt att undersöka om det är speciella egenskaper som krävs för ett gott ledarskap. Resultaten är motstridiga, men en sak är man överens om: det är en stor fördel om chefen är en psykiskt mogen människa med hygglig självkänedom. Med mognad menas till exempel att man har förmåga att se på sig själv med både humor och respekt, att man inte alltid går i försvar samt att man tar ansvar för sina egna tankar, känslor och livssituation.

Att känna sig själv är viktigt för alla, men kanske särskilt viktigt för en ledare. De som blir ledda gör sig bilder av vad chefen är för en person och tillskriver chefen olika egenskaper som kanske inte alls stämmer. Ledaren bör ha en god uppfattning om sig själv, för att inte bli förvirrad om bilderna krockar.

Det finns många vägar till mognad och självkänedom. Ett sätt är att be om feedback på sitt beteende från andra. Ett annat sätt är att lägga in tid för självreflektion. En coach eller handledare kan också vara ett bra stöd i den egna utvecklingsprocessen.

#### 2. Ta hand om sig själv och hantera stress.

Som chef arbetar man ofta mycket och det blir då extra viktigt att lägga in pauser och tid för återhämtning. Återhämtning kan handla om att vila, men även att leva hälsosamt och se till att man ägnar sig åt det man tycker om på fritiden. Att man ser till att få balans i livet helt enkelt.

Att ha goda copingresurser, alltså förmåga att hantera stress, är en ren överlevnadsfråga för en chef. Varje chef bör veta vad som stressar honom/henne, hur stressen tar sig uttryck och ha metoder att hantera dessa symtom och situationer. Även för detta kan man som chef ha nytta av handledning och coaching.

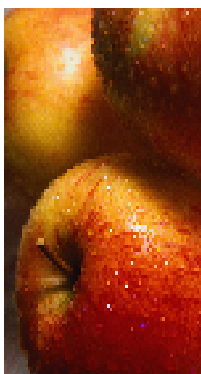
#### 3. Utveckla sin kommunikationsförmåga.

Ledarskap handlar mycket om kommunikation. Kommunikationsförmågan är en färdighet som man kan utveckla och träna. Genom att följa upp effekterna av sin kommunikation och be om feedback kan chefen kartlägga vad som behöver utvecklas. Går din information fram? Förstår din personal vad du vill? Är dina budskap tydliga nog? Stämmer dina ord med dina handlingar? Förstår man syftet med olika beslut. Förstår alla verksamhetsmålen?

Se till att utnyttja alla tillfällen till träning. Genom utbildning, handledning och coaching kan man få nödvändiga verktyg.

### Att leda andra

Det finns en del intressant svensk ledarskapsforskning, som man kan använda då man formar sin chefsroll, exempelvis Arvonen-Ekwall. De visar att de chefer som är mest uppskattade har en bra balans mellan att var relationsinriktade, verksamhetsinriktade och förändringsinriktade.



**Vad Innebär  
mognad?**

Att känna sig själv är viktigt för alla, men kanske särskilt viktigt för en ledare.



**Ledarskap handlar  
om  
kommunikation**

Relationsinriktning handlar om att chefen har ett genuint intresse för människor och är nyfiken på vad det är som ger olika personer arbetsglädje och hur de lever privat. I praktiken kan det visa sig genom att chefen umgås med personalen på ett trevligt sätt vid exempelvis fikapauser. Att chefen visar intresse för medarbetarnas privata situation och vet vem som har småbarn, är nygift eller har en gammal mamma som behöver mycket hjälp. Att chefen stöttar sin personals yrkeslivsutveckling och tar upp sådana frågor i utvecklingssamtal.

Verksamhetsinriktning innebär att man som chef är bra på att tydliggöra mål för olika arbetsuppgifter, att man kan delegera, följa upp samt ge konstruktiv feedback.

Förändringsinriktning innebär att man ständigt utvecklar, förbättrar och anpassar verksamheten efter omvärldens krav och behov och kan få med sig personalen i detta, utan att skapa onödig stress och arbetsbelastning. Det innebär även att man kan presentera bra bilder/visioner om vart man är på väg.

Winnicott, en amerikans terapeut och forskare, skriver att ett barn behöver "good enough mothering" och "good enough fathering". Hans tankesätt kan användas som en vision för gott ledarskap. Mothering står för omhändertagande och goda relationer. För lite innebär ett kyligt och tråkigt arbetsklimat, för mycket innebär överbeskydd och ett arbetsklimat med för mycket tårta till fredagsfikat. Fathering står för krav och utmaningar. För lite utveckling innebär frustration för personalen, för höga och orealistiska krav skapar stress och ångest. Vad kan vara lagom mycket i din organisation?

### Ledaren och organisationen

För både ledaren och medarbetarna är det viktigt att kunna sätta mål, roller och arbetsuppgifter i förhållande till sin organisation, så att man får en känsla av sammanhang. Antonovsky är en forskare som utvecklat en modell för mental hälsa, som man kan överföra till arbetslivet. Känsla av sammanhang får man om man upplever att:

#### Arbetet är hanterbart.

Hanterbarheten ökar om kraven är realistiska, det finns möjlighet för individen att styra sitt eget arbete, om det finns klara rutiner, rimliga resurser samt möjlighet till delaktighet.

#### Arbetsituationen är begriplig.

Begriplighet kan innebära att det finns en tydlighet kring hur beslut fattas och hur organisationen ser ut. Att man har goda mötesstrukturer och samarbetsformer. Begripligheten ökar om det står klart vad som förväntas av olika roller och att det finns tydliga rollbeskrivningar för var och en.

#### Arbetets mening

Meningsfullheten ökar om det finns tydliga mål och visioner för vart verksamheten är på väg. En positiv människosyn, samhörighet och gemensamma värderingar är också viktigt för upplevelsen av mening.

Som ledare är du en nyckelperson med möjlighet att påverka upplevelsen av sammanhang både för dina medarbetare och dig själv.

### Råd till chefen

Till sist kan jag inte låta bli att citera Otto Granbergs hälsoråd till en chef:

*Sluta vara Fantomen. Du kan ändå aldrig vara som han. Inte nog med att den oövervinnerlige vandrare vålnaden är stark, smidig och begåvad. Han är inte ensam. Till sin hjälp har han superhunden Devil, fenomenale hingsten Hero, trofaste Guran och allt djungelfolket, naturens vilda djur, sköna kloka Diana, dödskalleringen som gör att bovar bleknar av fasa, två pistoler, maskering samt att han snabbt kan byta skepnad och bli den anonyme Mr Walker. Enda likheten skulle möjligen vara att du annars själv snart ser ut som en vandrare vålnad."*



**Good enough fathering**

Känsla av sammanhang:

Hanterbarhet

Begriplighet

Mening

**Ansvarig utgivare:**  
**Lena Hammarbäck**  
Leg psykolog/organisationskonsult



Arbetslivspsykologen  
Vindrosen Konsult AB  
Murkelv 164  
18434 Åkersberga

Tlf. 08-54068386  
Mobil 0704971907  
E-mail  
info@vindrosen.se  
www.arbetslivspsykologen.com

Arbetslivspsykologen erbjuder tjänster inom följande områden:

- Psykosocial arbetsmiljö
- Kris och problemhantering
- Stresshantering och Mindfulness
- Coaching/handledning av ledare och arbetsgrupper
- Organisations och verksamhetsutveckling
- Utbildningar-seminarier och work-shops

För mer info se hemsidan [www.arbetslivspsykologen.com](http://www.arbetslivspsykologen.com)

## **Nästa nummer kommer i början av april**

### **Tema: Konflikt hantering**

Temat för nästa nummer är **konflikt hantering**

Vad bråkar vi om på jobbet? När är konflikter bra och när blir de destruktiva? Hur gör jag när jag har en konflikt med chefen? Hur kan man förstå konflikter? Hur blir man en god konflikt hanterare? Finns några bra verktyg att ta till?

Detta och mycket annat kommer att belysas med artiklar, tips och goda råd. Skicka gärna frågor och berättelser till redaktionen.

#### **Till slut:**

Några tips för att behålla arbetsglädjen i orostider.

- Håll dig i form
- Odlade goda relationer
- Var aktiv i ditt nätverk
- Ägna dig åt dina favoritsysselsättningar
- Sätt några mål för egen utveckling
- Meditera

